



UNIVERSITA' DI PISA

Dipartimento di Scienze Politiche

Corso in Comunicazione d'impresa e Politica delle Risorse Umane

Tesi di Laurea

**La Responsabilità Sociale d'impresa e la Certificazione SA8000:
il caso Itinera Servizi alle Imprese S.r.l.**

La Candidata

Angela Gravino

Il Relatore

Prof.ssa Lucia Bonechi

Anno Accademico: 2014 – 2015

*È vero che non sei responsabile di quello che sei,
ma sei responsabile di quello che fai di ciò che sei.*

(Jean-Paul Sartre)

Indice

Introduzione.....	4
--------------------------	----------

Capitolo 1. Etica e Responsabilità Sociale d'Impresa

1.1. Il concetto di etica.....	6
1.1.1. L'etica d'impresa.....	8
1.2. Etica e profitto.....	11
1.3. La Responsabilità Sociale d'impresa (RSI).....	15
1.3.1. Evoluzione del concetto della RSI.....	18
1.4. La Responsabilità Sociale d'impresa come promotrice dello sviluppo sostenibile.....	26

Capitolo 2. Standard SA8000: Social Accountability

2.1. Strumenti di risposta ai nuovi bisogni.....	30
2.2. Standard SA8000: definizioni e obiettivi.....	32
2.3. I requisiti sociali della SA8000.....	36
2.3.1. Lavoro infantile.....	36
2.3.2. Lavoro forzato e obbligato.....	37
2.3.3. Salute e sicurezza.....	38
2.3.4. Libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva.....	39
2.3.5. Discriminazione.....	40
2.3.6. Procedure disciplinari.....	41
2.3.7. Orario di lavoro.....	41
2.3.8. Retribuzione.....	42
2.3.9. Sistemi di gestione.....	44
2.4. Step del processo di certificazione.....	47
2.5. Costi e benefici di SA8000.....	49
2.6. SA8000 – 2014: le novità della nuova edizione dello standard.....	51
2.7. La diffusione della SA8000 nel mondo e in Europa.....	54

Capitolo 3. Il caso aziendale: Itinera Servizi alle Imprese S.r.l.

3.1. L'azienda.....	57
3.2. Adozione della SA8000: l'iter di certificazione.....	60
3.3. Il mantenimento della certificazione: le visite ispettive.....	69
Conclusioni.....	75
Bibliografia.....	77
Sitografia.....	80
Ringraziamenti.....	81

INTRODUZIONE

Un'azienda orientata al profitto può essere anche un'azienda etica? Può esserci una correlazione tra questi due elementi?

La certificazione SA8000 dà una risposta concreta a tali domande: nulla vieta che un'impresa possa perseguire contemporaneamente sia l'obiettivo del raggiungimento del puro profitto, sia quello di assolvere un compito sociale, assumendo responsabilità nei confronti degli impatti che possono derivare dalle sue azioni, e creando un rapporto di collaborazione vincente con tutte le parti interessate. Tra le due dimensioni, economica e sociale, non c'è alcuna antitesi, ma anzi la coniugazione di entrambe può portare al raggiungimento di risultati positivi

Tale consapevolezza è divenuta propria di tutte le aziende che in seguito al susseguirsi di determinati eventi, hanno rivisto completamente il loro modo di fare *business*, prima condizionato dall'obiettivo della massimizzazione del profitto e del raggiungimento della crescita continua. Difatti, in seguito alla crescente globalizzazione, all'insediamento nel mercato dei "consumatori critici", adesso maggiormente consapevoli del tipo di prodotto da acquistare, e al proliferare delle relazioni che vengono ad instaurarsi con i diversi soggetti coinvolti nelle imprese, si è manifestato l'impegno da parte di queste ultime ad essere socialmente responsabili, prestando attenzione alle conseguenze che possono derivare dalla loro attività produttiva, sia nel contesto economico che in quello sociale.

Nell'attuale contesto dunque, a fare la differenza nell'arena della competizione globale, è proprio l'interesse per i valori etici e culturali, ma soprattutto l'accortezza delle imprese nei confronti delle proprie risorse umane, delle loro capacità tecniche e degli aspetti motivazionali.

Sulla base di questa ultima constatazione mi è sembrato innanzitutto doveroso iniziare il presente lavoro con l'analisi del concetto di etica, stabilendone fin da subito il *framework* di riferimento, ovvero quello aziendale. All'esame del rapporto tra etica e profitto, è seguita un'ampia trattazione sul tema della responsabilità sociale d'impresa, partendo dalle sue origini ed evoluzione, dagli anni '60 al 2001 con la sua definizione contenuta nel Libro Verde della Commissione Europea, per giungere al suo collegamento con un concetto abbastanza attuale come quello dello sviluppo sostenibile.

Nel secondo capitolo mi sono invece focalizzata sulla descrizione e analisi della normativa inerente proprio al tema della responsabilità sociale, la SA8000, uno standard internazionale a carattere volontario che elenca i principi sociali per un comportamento eticamente corretto da parte delle imprese e di tutti i soggetti interessati, mediante l'implementazione di sistemi di gestione volti alla tutela dei diritti di tutti i lavoratori e al rispetto del territorio in cui opera. L'analisi della norma è proceduta attraverso un'accurata descrizione dei nove requisiti di cui si compone, dell'iter di certificazione che le aziende possono decidere di intraprendere per dimostrare a tutti gli stakeholder la correttezza del loro comportamento dal punto di vista etico, dei costi e benefici derivanti dalla sua applicazione, e infine della sua diffusione a livello internazionale ed europeo.

L'ultima parte di questa trattazione è dedicata infine all'esposizione concreta dell'iter di certificazione seguito da una società di consulenza e formazione, operante nel territorio pisano e in cui ho svolto il mio tirocinio formativo, Itinera Servizi alle Imprese S.r.l., che l'ha portata all'adozione della normativa e quindi al conseguimento della certificazione SA8000. Ad essa sono seguiti i risultati degli audit successivamente condotti, l'osservazione e le interviste con le figure coinvolte in questo processo, ovvero responsabile della direzione, responsabile del sistema di gestione e rappresentante dei lavoratori per la responsabilità sociale. In generale è emerso l'impegno costante da parte della società a mantenere viva la conformità alle prescrizioni della norma affrontata in questo lavoro, la SA8000.

CAPITOLO 1

Etica e Responsabilità Sociale d'impresa

1.1 Il concetto di etica

In generale quando parliamo di etica, dal greco *ethos* “costume” o “comportamento”, facciamo riferimento a quella disciplina che ci consente di distinguere in modo razionale e oggettivo i comportamenti giusti e quindi leciti, dai comportamenti ingiusti e moralmente inappropriati, e in virtù della sua funzione di dettare le regole morali da seguire è stata definita come la “scienza della condotta”¹.

Errore comune è quello di associarla spesso al concetto di moralità, per la sua insita caratteristica di discernere ciò che è bene da ciò che è male. In realtà è proprio l’attributo “oggettivo” che la contraddistingue dalla morale: questa allude all’insieme di valori e regole di vita di un determinato soggetto o gruppo di individui. L’etica, invece, definibile come studio filosofico universale del bene e del male, è una disciplina con un livello di astrazione più elevato, il cui scopo primario è quello di definire quali siano i fini da perseguire nella vita e quali siano le linee guide da seguire per agire in modo corretto e secondo giustizia. Essa è pertanto lo “studio filosofico della morale”.

Descrivere il concetto di etica non è semplice, esso è piuttosto vasto ed affrontato secondo molteplici punti di vista. Fin dalle origini filosofi e politici hanno tentato di fornire una chiara definizione, di delineare i relativi obiettivi e di stabilire i principi da porre alla base di tale comportamento.

Uno dei pionieri è stato senza dubbio Aristotele, il quale nella sua celeberrima opera dedicata al figlio *Etica Nicomachea* ha descritto l’etica come quel sapere avente per oggetto d’indagine l’agire dell’uomo: ogni azione è rivolta alla ricerca della felicità, che rappresenta quindi il fine ultimo di ciascun individuo. Tale fine verso cui tutto tende è definito dal filosofo di Stagira come bene «*comunemente si ammette che ogni arte esercitata con metodo e, parimenti, ogni azione compiuta in base a una scelta, mirino ad un bene: perciò a ragione si afferma che il*

¹ ABBAGNANO, *Dizionario filosofico*

bene è ciò cui ogni cosa tende»². Problema fondamentale dell'etica aristotelica e punto di partenza è quindi la definizione di bene per l'uomo: affermando che questo tende alla felicità per la compiutezza della sua stessa vita, Aristotele definisce l'importanza delle virtù nell'agire umano. Infatti è proprio grazie all'esplicazione di tali virtù, quali saggezza, giustizia, coraggio e temperanza, che l'uomo riesce a condurre una vita moralmente buona, sapendo distinguere ciò che è bene da ciò che è male, e raggiungendo così la piena realizzazione di sé «*l'uomo felice è colui che agisce secondo virtù completa...*»³. È dunque l'uomo il perno della sua riflessione, solo egli, mediante l'esercizio delle virtù, può giungere all'*eudaimonia*, ovvero la felicità, sommo bene e fine della vita.

Bisogna sottolineare che questo sommo bene a cui l'esistenza umana tende, non riguarda soltanto i singoli individui, ma anche i soggetti organizzati in un gruppo o comunità. Ne consegue così una stretta correlazione tra etica, che si interessa del comportamento umano preso in se stesso, e politica, riguardante lo studio del medesimo comportamento in associazione però ad altri esseri umani all'interno di una comunità o Stato, che per Aristotele è la polis. L'uomo, definito da questo ultimo come "animale sociale", è portato per sua natura ad unirsi entro una comunità con i propri simili, e solo all'interno del medesimo contesto potrà realizzarsi e sentirsi pienamente felice in quanto facente parte di una collettività.

Così descritta, è evidente come l'etica aristotelica si sia focalizzata fundamentalmente sulle questioni relative agli uomini e alle loro abitudini, che sono mutevoli e variabili a seconda del tipo di situazione in cui si vengono a trovare, e per questo non suscettibili di giudizi determinati e definitivi. Pertanto, secondo il filosofo, l'etica non si prefigge di giungere ad una verità che sia assoluta, poiché deve continuamente adattarsi alle concrete vicissitudini della società.⁴

Se analizziamo invece la teoria etica così come era stata descritta in principio da Kant, ci troviamo di fronte ad un'etica assolutistica che si fonda su norme di carattere generale e universale, su precetti o "imperativi categorici", a cui nessun uomo può sottrarsi, validi in ogni contesto e tempo. In questi termini tale teoria quando la si applica non tiene conto delle sue conseguenze in quanto non permette di effettuare una stima sul peso e sul valore di ciascun imperativo, ma si basa esclusivamente sul loro rispetto: per esempio, l'imperativo non mentire

² ARISTOTELE, *Etica Nicomachea*, Bompiani, Milano 2005, p. 51

³ *Ivi*, p. 77

⁴ ARISTOTELE, *op. cit.*

potrebbe tramutarsi nella possibilità di poter mentire a fin di bene. Per questi motivi nei tempi successivi all'elemento dell'universalità è stato contrapposto quello della relatività che prevede per ogni singolo individuo la possibilità di assumere in modo soggettivo determinate valutazioni circa il comportamento da intraprendere. Si pensi all'etica utilitaristica, rifacente alla teoria di John Stuart Mill, o delle conseguenze, la quale introducendo elementi di soggettività, non potrà mai portare alla formulazione di giudizi assoluti, in quanto la condotta umana non sarà in grado di prescindere dall'obiettivo di massimizzare gli effetti positivi scaturenti dalle azioni compiute, generando in tal modo massimi benefici per tutti.

Elementi di giudizio vengono inseriti in altre due teorie, una basata sui diritti, l'altra sulle virtù: la prima si fonda sull'imperativo etico del rispetto dei diritti umani, per cui ciascun uomo nell'adozione di certe scelte deve prima interrogarsi sul loro effetto, in modo tale da non ledere i diritti individuali o collettivi, quali libertà, giustizia, etc.; secondo la teoria basata sulle virtù, piuttosto, il comportamento dovrebbe essere guidato da sentimenti positivi come l'amore, l'amicizia, l'altruismo, sentimenti questi che si introducono all'interno del campo di azione di ogni uomo, modificando di conseguenza il suo modo di pensare e agire.⁵

Tutte queste costruzioni teoriche, affermatesi solo in seguito per contrapporsi all'etica kantiana, consentono di realizzare un perfetto passaggio da un'etica universale ad un'etica individuale, nella quale la morale si slega dal rispetto dei precetti di carattere universale per fondersi con la coscienza individuale.

1.1.1 L'etica d'impresa

Nella nostra epoca il progresso tecnologico e la ricerca scientifica hanno modificato profondamente non solo le condizioni di vita dell'uomo ma anche quelle ambientali. In seguito al presentarsi di crisi finanziarie, verificatesi in primis intorno agli anni '70 negli Stati Uniti, e al continuo deterioramento del paesaggio naturale, l'etica è divenuta oggetto di interesse da parte di numerose imprese, le quali, ormai sensibili a queste nuove tematiche, hanno tentato di analizzarne gli effetti sulla performance imprenditoriale e soprattutto cercato di trovare una correlazione tra un tema strettamente umanistico, qual è appunto l'etica, ed uno più

⁵ SCIARELLI S., *Etica e Responsabilità sociale nell'impresa*, Giuffrè Editore, Milano 2007, pp. 61-64

utilitaristico ed economico come la gestione d'impresa. Si manifesta così l'esigenza da parte di queste di rivedere il loro modo di fare *business*, finora condizionato esclusivamente dall'obiettivo della massimizzazione del profitto e del raggiungimento della crescita continua, finalità queste che hanno oscurato e soppresso l'importanza di tutti gli *stakeholder*.

Da queste riflessioni nasce e si sviluppa l'etica d'impresa seguita appunto dalla volontà di elaborare un sistema di valori capace di fornire delle soluzioni a problemi specifici venendo così incontro alle crescenti richieste di assunzione di responsabilità sociali provenienti dal contesto di riferimento. È evidente, però, che l'etica a cui oggi le imprese fanno riferimento non è associabile alle teorie etiche classiche generali, ma deve essere oggetto di adattamenti e cambiamenti a seconda delle peculiarità di ciascuna azienda. Nonostante infatti la nuova economia globalizzata spinga, attraverso l'integrazione e l'omogeneità culturale tra i vari paesi del mondo, verso una crescita dei livelli di eticità, sarebbe difficile ipotizzare un'etica universale capace di guidare nella stessa direzione ogni singolo comportamento, dal momento che ci troviamo di fronte ad una pluralità di caratteri da prendere in considerazione rifacenti ai problemi aziendali e alla necessità di perseguire un giusto e corretto equilibrio tra obiettivi economici e sociali.⁶

Prima di procedere oltre innanzitutto è opportuno effettuare in questo campo una distinzione fra due diverse diciture: "etica nell'impresa" ed "etica dell'impresa". Con la prima si vuole indicare il senso etico che caratterizza i comportamenti individuali ai vari livelli dell'organizzazione, e il modo attraverso cui i principi si applicano nell'assumere determinate scelte; il riferimento è l'individuo preso singolarmente o come facente parte di un gruppo, che nello svolgimento della sua funzione interagisce con gli altri soggetti operanti nell'impresa. Il rischio può derivare dalla mancata corrispondenza tra valori etici individuali e regole imposte dal governo d'impresa. Viceversa, la dizione "etica dell'impresa" allude al comportamento etico dell'organizzazione nel suo complesso, caratterizzato da un insieme di valori accumulatisi nel tempo e trasferitisi successivamente in tutti coloro che sono entrati a far parte dell'impresa. È quindi qualcosa di più complicato e difficile da raggiungere, dal momento che presuppone il consolidamento e la condivisione completa di tali valori in tutti i membri dell'organizzazione.⁷

⁶ CAVALIERI E., *Etica e responsabilità sociale nelle imprese*, Symphonya. Emerging Issues in Management (www.unimib.it/symphonya), n. 2, 2007, pp. 31-40

⁷ *Ivi*, pp. 126-130

Adesso sorge spontaneo chiedersi se l'impresa in questione agisca come soggetto a se stante dotato di una propria moralità, e quindi distinta dagli individui che operano al suo interno, o al contrario sia un soggetto discendente dal comportamento etico dei medesimi individui e perciò definibile come etica derivata. A riguardo sono state identificate diverse posizioni. Secondo una di queste, tra cui quella di French (1979), l'impresa si comporterebbe come un "soggetto morale autonomo" dotato di istanze etiche proprie, e le cui scelte trascendono dalle singole persone che vi lavorano, in quanto essa persegue finalità che non sono confacenti con tali soggetti.⁸ C'è invece chi nega questa soggettività morale dell'impresa, come Rusconi, affermando che il soggetto etico per eccellenza e in quanto tale responsabile dei risultati dell'azione dell'impresa è la singola persona, detenente il potere decisionale all'interno della struttura imprenditoriale e che varierà a seconda della tipologia e della dimensione dell'impresa stessa.⁹

Eppure anche questi studiosi non possono non riconoscere come in realtà le azioni degli individui siano influenzate dalla filosofia aziendale, la quale può orientarli verso il rispetto di determinati valori e principi piuttosto che altri. E in effetti, c'è chi ipotizza che questi due soggetti siano strettamente connessi e perciò si ritiene impossibile pensare ad un'impresa che agisca indipendentemente dai singoli individui che ne fanno parte. È vero che essa possiede una struttura decisionale interna, ma quelle stesse decisioni sono prese e messe in atto dai soggetti e quindi sono legate alla loro moralità.

Quella d'impresa, quindi, non solo può definirsi un'etica secondaria, in quanto assorbita e diffusa dai soggetti coinvolti, ma anche, come direbbe Sciarelli, un'etica derivata in quanto è il risultato dell'azione di ciascun individuo, il cui comportamento discende sia dai valori insiti nei soggetti che operano all'interno dell'organizzazione sia dalla cultura organizzativa che si è stratificata in seguito al funzionamento proprio dell'impresa.

Così se l'individuo si troverà a dover prendere una decisione all'interno di un micro contesto, dovrà cercare di far mediare i suoi valori personali con quelli prevalenti del gruppo o della struttura di cui fa parte, e saranno anche influenzati dai valori diffusi nel macro contesto circostante, ovvero quelli della società.¹⁰

⁸ FRENCH P., "The corporation as moral person", *American Philosophical Quarterly*, vol. 16, 1979.

⁹ RUSCONI G., *Etica e impresa. Un'analisi economico-aziendale*, Clueb, Bologna, 1997

¹⁰ SCIARELLI S., *Etica e Responsabilità sociale nell'impresa*, op. cit.

Da questa descrizione si evince come tali soggetti siano portatori, nella copertura dei loro ruoli e nello svolgimento delle relative funzioni loro assegnate, di istanze e culture proprie acquisite dalla società in cui vivono, e pertanto l'etica presente all'interno del governo di ogni singola azienda sarà della stessa sostanza dell'etica che caratterizza il contesto socio-economico in cui l'azienda medesima opera. Di conseguenza, i livelli di eticità di aziende che operano in determinati paesi in cui l'attenzione nei confronti di particolari temi quali la salvaguardia dell'ambiente, la tutela dei diritti umani o la cooperazione è molto elevata, saranno differenti da quelli di aziende che operano in contesti in cui invece tali temi vengono trascurati o per niente tutelati.

Proprio per questi condizionamenti a cui è sottoposta, l'etica d'impresa assume prevalentemente il carattere della relatività e non potrà mai essere definita assoluta. Per l'impresa così, la cui gestione dipende da vincoli economici ambientali e sociali, è necessario adottare una teoria etica ad hoc che muti di volta in volta in relazione alla molteplicità degli aspetti da considerare di fronte a ciascun problema aziendale, e dovrà cercare di mantenere un continuo e costante equilibrio tra obiettivi economici e quelli sociali.¹¹

L'impresa in definitiva, si presenta come un aggregato sociale di individui che hanno deciso di unirsi spontaneamente per una finalità comune. Dal comportamento etico di ciascun individuo si costituirà l'etica aziendale, come insieme di regole che essa si prefigge di seguire e rispettare in funzione del suo nuovo ruolo e soggetto operante in un nuovo contesto.

1.2 Etica e profitto

Oggi, in un mondo caratterizzato da forte incertezza in cui i confini tra comportamenti corretti e no sono molto instabili, ci si chiede se un'azienda orientata al profitto possa essere anche un'azienda etica. Il ruolo che questa occupa all'interno dell'impresa non è ben visto da molti economisti poiché si tratterebbe di un tema sviluppatosi in seguito alle proposte di vari studiosi di discipline tra loro lontane e per questo non sempre convergenti: la filosofia da una parte e dall'altra l'economia.

Per tal motivo radicato è il convincimento che l'etica sia estranea al mondo degli affari, in quanto al suo interno include quella sfera emotiva fatta di valori e principi quali affidabilità,

¹¹ SCIARELLI S., *Responsabilità sociale ed etica d'impresa: una relazione finalizzata allo sviluppo*, Finanza, Marketing e Produzione, n° 1, 1999, pp. 210-214

onestà, rispetto per gli altri, che non si addice al comportamento opportunistico tuttora prevalente in molte imprese, e di conseguenza è apparsa come un ambito di studio incompatibile con le esigenze di mercato *«La parola “etica” desta [...] sempre un certo sconcerto. Come se vi si intravedesse alle spalle una volontà autoritaria, una specie di desiderio di conformare gli altri al proprio metro di giudizio e ai propri valori»*¹². L'impresa, senza il rispetto delle regole economiche che si è prefissata di seguire, non sarebbe più in grado di produrre ricchezza e soddisfare le attese di tutti i suoi partecipanti: sarebbe inevitabilmente destinata ad entrare in crisi.

L'idea prevalente è che l'etica nella sua essenza sia uno strumento che mira a salvaguardare prevalentemente i diritti dei più deboli, dei soggetti secondari che spesso non sono confacenti con la funzionalità aziendale, facendo prevalere così gli interessi generali nei confronti di quelli particolari o primari. In tal caso si pensi alla continua ed inevitabile contrapposizione tra sviluppo economico e difesa dell'ambiente: è giusto sostenere la nascita di nuove infrastrutture e favorire così l'incremento dell'occupazione, pur riflettendosi su un numero limitato di persone, anche laddove essa possa ledere una risorsa di uso comune?

Uno degli esempi più appropriati è il progetto tav o treno ad alta velocità di Val di Susa, fra la valle francese della Maurienne, il quale prevede la costruzione di una linea ferroviaria che collega due degli assi principali europei, Torino e Lione, con la finalità di potenziare la rete ferroviaria internazionale mediante l'aumento del trasporto passeggeri e merci. La realizzazione di questa ingente opera ha portato con sé un lascito di proteste e manifestazioni fino all'insorgere spontaneo di un movimento definito per l'appunto No Tav, contrario alla costruzione del tunnel tra le Alpi occidentali, e per questo nato proprio con l'intento di proteggere l'ambiente interessato, la salute e la qualità di vita dell'uomo. L'economia di Val di Susa infatti si basa prevalentemente su piani di sviluppo locale, ovvero su attività tradizionali, quali agricoltura e artigianato, e sul turismo naturale, attività queste del tutto incompatibili con la costruzione di nuove infrastrutture. D'altro canto invece, c'è chi vede nello sviluppo del trasporto un'opportunità che può contribuire ad un accrescimento dell'occupazione, ad un potenziamento del mercato europeo e ad un maggior progresso economico della regione coinvolta.

¹² MAFFETTONE S., *Etica Pubblica. La moralità delle istituzioni nel terzo millennio*, Saggiatore, Milano 2006, p. 25.

In siffatta circostanza quale delle due motivazioni addotte dovrebbe prevalere, e quale delle due sarebbe più importante per il bene della collettività? Non è semplice rispondere a queste domande.

Talvolta non è conveniente dover scegliere eticamente tra investimenti che creano nuova occupazione e vincoli ambientali da rispettare per il benessere di tutti, né è facile individuare il giusto *trade-off* tra queste due finalità perennemente in contrasto.

Ecco perché sopraggiunge l'esigenza di un'etica che sia soprattutto relativa, riguardante non solo ambiti diversi, ma anche periodi storici differenti, che vada al di là dell'osservanza di aspetti morali e sociali assoluti, e che pertanto possono essere penalizzati al fine di proteggere gli equilibri universali e di lungo termine. Quando si applicano principi etici è impossibile non prendere in considerazione situazioni particolari che spingono verso la necessità di trovare un compromesso rispetto a questi ideali, spesso suggerendo di affiancarli a considerazioni di natura economica: ritornando al rapporto conflittuale fra sviluppo economico e difesa dell'ambiente, qualcuno potrebbe ad esempio giustificare la nascita di nuove industrie asserendo che essa sia una concreta soluzione al problema relativo alla disoccupazione nell'ambito di un territorio in cui non ci siano alternative produttive, e che quindi sia difficile dover ignorare interventi che possono incidere sul livello di vita della comunità.

L'introduzione dell'etica nell'impresa non deve minare la sua gestione o il suo funzionamento, ma anzi deve saper mediare con gli interessi economici e adattarsi alle mutevoli caratteristiche dell'impresa medesima «*i confini dell'etica nell'impresa appaiono mobili, in quanto possono variare al modificarsi della situazione economica, della struttura aziendale e del contesto esterno di riferimento*»¹³.

Se superiamo questa errata convinzione secondo cui etica e profitto siano due mondi a sé stanti, ci si rende conto in realtà quanto questi due elementi siano in grado di coesistere in un perfetto equilibrio, pur sempre dipendendo dalle intenzionalità degli individui e dai principi cui decidono di ispirarsi. Inoltre, tale problema sembrerebbe non sussistere dal momento che l'etica a cui oggi si fa riferimento sarebbe quella economica o utilitaristica, descritta nel paragrafo precedente, secondo la quale l'impresa, nel perseguire il massimo profitto, e

¹³ SCIARELLI S., *Etica e Responsabilità sociale nell'impresa*, op. cit., p. 83

raggiungendo in tal modo la massima efficienza organizzativa, soddisferebbe gli interessi di tutta la collettività creando così un vantaggio economico generale.¹⁴

Scopo dell'etica dunque è quello di distribuire equamente costi e benefici tra tutti i soggetti coinvolti nella gestione aziendale, primari e secondari, seguendo principi di correttezza, giustizia ed equità.

Ora bisogna chiedersi quali siano le ragioni che spingono le imprese verso un investimento nei confronti dei valori etici. La motivazione prevalente è stata ricondotta alla volontà di queste ultime di migliorare la reputazione e di produrre un'immagine positiva, condizioni necessarie per ottenere maggiore fiducia da parte di tutti gli *stakeholder* interni ed esterni all'impresa. In particolare, l'immagine fornita all'esterno è divenuta sempre più importante, a tal punto che l'impresa, nello svolgimento della sua attività, non può non tenere conto del suo stesso comportamento. Per questo essa, anche a causa della forte instabilità e imprevedibilità che caratterizza i contesti economici e sociali di riferimento, e al fine di essere maggiormente competitiva sul mercato, ha adottato una nuova politica che prevede l'assunzione spontanea di responsabilità etiche basate su principi di correttezza e trasparenza, con l'intento di creare rapporti stabili e più duraturi con tutte le diverse componenti dell'ambiente cui partecipa.

Le relazioni cooperative si costruiscono proprio grazie alla fiducia, uno dei benefici intangibili prodotti dall'introduzione di principi etici nel governo d'impresa, la quale si ritrova a svolgere così un ruolo di primo piano, poiché oltre ad alimentare la produzione cerca di soddisfare pienamente il cliente.¹⁵

L'ipotesi di fondo è che l'acquisizione di questi comportamenti etici contribuisca in misura significativa a fornire dei vantaggi che siano di aiuto per la visione che l'impresa si attribuisce, la quale adesso adotterà un equo trattamento nei confronti di tutti i propri interlocutori, favorendo da una parte la formazione del consenso sociale necessario per operare nel contesto in cui si è inserita, e dall'altra il consolidamento di quella fiducia descritta precedentemente che gli *stakeholder* riversano nell'impresa, capace di stimolare la creazione di legami commerciali collaborativi e continui con una conseguente ottimizzazione dei prodotti e dei servizi offerti.

¹⁴ Ivi, p. 67

¹⁵ CORNO F., *L'etica nel governo dell'impresa*, Guerini e Associati, Milano, 2001

L'introduzione dell'etica, tuttavia, non porta con sé solo effetti positivi, ma anche dei costi aggiuntivi che trascendono questi benefici astratti ottenuti e che l'impresa si ritrova ad affrontare. Il bilancio tra costi e ricavi però non deve essere teorizzato solo sulla base di aspetti quantitativi: occorre che esso prenda in considerazione quegli aspetti che per la maggior parte dei casi vengono trascurati dalle imprese, ovvero quelli qualitativi, come la crescita professionale del capitale umano, l'acquisizione di consenso e fiducia e il conseguente rafforzamento delle relazioni. È vero che i guadagni in termini economici non sono immediatamente percepibili e monetizzabili, ma a lungo andare questi tendono a rivelarsi e consolidarsi, producendo dei vantaggi durevoli che concorrono al raggiungimento delle finalità economiche dell'impresa.

Per esempio, l'implementazione di programmi mirati al miglioramento delle risorse umane porta con sé dei benefici che si riversano sull'intero personale, come la riduzione di assenteismo o l'aumento di produttività del lavoro. O ancora si pensi all'utilizzo di nuove tecnologie finalizzate alla riduzione dell'impatto ambientale, uno degli elementi più importanti su cui si fonda la *Green Economy*.

Dagli anni ottanta in poi comincia così a diffondersi l'idea, prima negli Stati Uniti e poi in Europa, secondo cui l'etica d'impresa non sia da considerare come un vincolo al rispetto di alcuni valori fondamentali, e quindi un onere, il cui studio è assegnato alla filosofia, ma debba piuttosto essere vista come un'opportunità che può condurre al perseguimento di determinati interessi aziendali. Essa sarebbe un elemento integrativo rispetto alla massimizzazione del profitto, un sistema di valori capace di conciliare i vari interessi interni ed esterni all'impresa, sotto una visione di lungo periodo.

1.3 La responsabilità sociale d'impresa

L'evoluzione del pensiero etico d'impresa e la continua critica rivolta alle imprese interessate unicamente all'accrescimento del profitto, hanno portato allo sviluppo del tema sulla responsabilità sociale d'impresa (RSI) o *Corporate social responsibility* (CSR secondo la terminologia internazionale). A differenza dell'etica, che concerne l'insieme dei valori dei singoli individui formanti la struttura organizzativa e le relazioni che intercorrono tra loro, essa

riguarda prevalentemente l'impresa nel suo complesso e il suo modo di relazionarsi con l'ambiente in cui ha deciso di svolgere la sua attività.¹⁶

La responsabilità sociale d'impresa è divenuta oggetto di interesse a causa di molteplici eventi che si sono verificati nel corso degli ultimi decenni, tra i quali:

- Crescente globalizzazione.
- Incessante evoluzione dei mercati che induce le imprese a perfezionare continuamente le proprie strutture in modo da poter competere con gli altri concorrenti.
- Aumento del numero delle relazioni che vengono ad instaurarsi con i diversi soggetti coinvolti, sia direttamente che indirettamente, nell'impresa.
- Miglioramento del tenore di vita della popolazione che ha portato all'elevazione della qualità dei bisogni che devono essere soddisfatti.¹⁷
- Mutato atteggiamento dei consumatori più consapevoli del tipo di prodotto da acquistare e di come esso viene realizzato.
- Crescente importanza attribuita ai valori etici e ai diritti delle persone.

In seguito a questi mutamenti, oggi alle imprese è chiesto di prestare maggiore attenzione alle conseguenze derivanti dalla loro attività produttiva, sia nel contesto economico che in quello sociale. Esse si apprestano pertanto a mettere in atto una serie di politiche coerenti con i valori etici richiesti dall'ambiente di riferimento in cui operano, politiche che, a loro volta, devono integrarsi in maniera armonica con processi interni decisionali e strategici delle imprese medesime.

Sintomo di tali azioni è l'impegno da parte di queste ad essere socialmente responsabili per far fronte alle innumerevoli pressioni provenienti dal contesto esterno, decidendo così di investire volontariamente nel loro avvenire per un migliore sviluppo sostenibile, nel capitale umano, ma anche e soprattutto nel rapporto con le parti interessate, al fine di ottenere una

¹⁶ SCIARELLI S., *Etica e Responsabilità sociale nell'impresa*, op. cit., p. 72

¹⁷ "In un società gravata da problemi di scarsità di beni e da bisogni abbastanza elementari, dall'impresa si esige la messa a disposizione di beni e servizi con il migliore rapporto possibile qualità/prezzo. [...] Ma, una volta usciti dalla fase di ricostruzione o costruzione dell'apparato produttivo per entrare in quella di diffusione del benessere, gli stakeholder si dimostrano più sensibili ai problemi della qualità della vita e delle esigenze di rispetto dell'esistenza umana in qualsiasi circostanza e in qualsiasi luogo", SCIARELLI S., *Responsabilità sociale ed etica d'impresa: una relazione finalizzata allo sviluppo*, Finanza, Marketing e Produzione, n° 1, 1999, p. 203

migliore qualità della vita.¹⁸ In tal senso, l'impresa non può più essere considerata uno spazio chiuso, le cui decisioni hanno un impatto solo al suo interno. Essa, al contrario, interagisce costantemente con l'ambiente sociale in cui opera e diventa il perno attorno al quale numerosi soggetti si influenzano reciprocamente: lavoratori, azionisti, consumatori, fornitori, investitori, istituzioni, sempre più esigenti e attenti alle loro scelte poiché condizionati dai caratteri etico-sociali. Muta, quindi, la fisionomia vera e propria dell'impresa, diversa da quella tradizionalmente conosciuta, nella quale gli *stakeholder* assumono un ruolo chiave nelle strategie aziendali, obbligando il management a rispettare le loro richieste e aspettative, e a valutare circostanziatamente gli impatti che la sua attività imprenditoriale può avere sulla società.

Da questo contesto deriva una evoluzione fondamentale segnata dal passaggio da una visione prettamente imprenditoriale, che definisce l'impresa come proprietà di una o più persone e dal cui funzionamento si attendono adeguati compensi economici, a quella sociale dell'impresa stessa, la quale presuppone una ridefinizione dei suoi obiettivi e delle sue funzioni, al fine di poter soddisfare le esigenze provenienti dalla comunità. Secondo Sciarelli infatti *«Un'impresa, per le funzioni che è chiamata a svolgere, per le risorse che attinge dall'ambiente, per l'impatto che può esercitare sul clima sociale della comunità e, più in generale, sulla qualità della vita, non può essere più vista come un'iniziativa imprenditoriale rivolta soltanto alle finalità economiche dell'investitore proprietario»*¹⁹.

Questo nuovo modo di concepire l'impresa come *«sistema economico e sociale, a cui prende parte una pluralità di attori, che dev'essere guidato in funzione di un giusto equilibrio tra obiettivi economici e responsabilità sociali»*²⁰ non solo amplia la rosa degli interlocutori che l'impresa dovrebbe prendere in considerazione, ma porta anche ad una ridefinizione dello stesso ambiente sociale, il quale da fonte di vincoli e pressioni nei confronti delle strategie aziendali, diviene causa di stimoli attraverso cui l'impresa può arricchirsi e ridefinire costantemente i propri obiettivi.

¹⁸ LEPORE G., D'ALELIO M. V., *La certificazione etica d'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2004.

¹⁹ SCIARELLI S., *Economia e gestione dell'impresa*, Cedam, Padova, 2002, p. 101

²⁰ *Ivi*, p. 102

1.3.1 Evoluzione del concetto della RSI

Quando si inizia a parlare di responsabilità sociale d'impresa? E in che modo si evolve?

Le prime teorie si sono diffuse negli Stati Uniti intorno agli anni '60, teorie che propugnavano l'esistenza, oltre al profitto, di un altro fattore chiave per il successo dell'impresa: il benessere sociale. Questi primi studi sul concetto di RSI si sono sviluppati in contrapposizione alla classica nozione di responsabilità attribuita a Friedman²¹, secondo cui unico dovere legittimo dell'impresa è la realizzazione e la massimizzazione del profitto, compatibilmente con il rispetto delle leggi vigenti «... *c'è una e una sola responsabilità sociale dell'impresa: usare le sue risorse e dedicarsi ad attività volte ad incrementare i propri profitti a patto che essa rimanga all'interno delle regole del gioco, il che equivale a sostenere che competa apertamente senza ricorrere all'inganno o alla frode*». ²² Nella visione dell'autore, si afferma il primato della sfera economica: ogni altro obiettivo diverso dalla generazione di profitto sarebbe lesivo dei diritti degli azionisti, i cosiddetti *stockholder*, unici soggetti a cui si deve necessariamente dare risposta, e l'impresa sarebbe di conseguenza considerata irresponsabile. Questa rigida impostazione è stata in seguito superata, e l'attenzione si è spostata sulla legittimazione sociale dell'impresa, posta al centro di una serie di rapporti con diversi gruppi sociali.

Bisogna precisare però, che inizialmente il dibattito sul tema della RSI si è concentrato in particolar modo sulla responsabilità sociale dei *businessmen*, piuttosto che sulla responsabilità sociale dell'impresa nel suo complesso, ovvero sulla capacità dei manager di incidere sul contesto ambientale, avendo obblighi che vanno al di là della funzione di produzione e distribuzione di beni e servizi.

La locuzione "*Corporate social responsibility*", si è affermata in modo definitivo solo nel decennio tra il 1960 e il 1970, periodo che ha segnato lo sviluppo dei diversi contributi sulla materia. Una prima definizione del termine è stata fornita da Bowen, il quale può essere considerato proprio il padre fondatore del tema in questione. Secondo l'autore «*It refers to the obligations of business to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those*

²¹ FRIEDMAN M., *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago, 1962.

²² Citazione di FRIEDMAN (1997) tratta da SACCO L. e VIVIANI M., *La Responsabilità Sociale d'Impresa, un percorso a partire dal dibattito italiano*, working paper n. 11, aprile, 2005, Facoltà di Economia di Forlì

*lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society»*²³. Tale apporto risulta rilevante poiché, sebbene ancora focalizzato sulla responsabilità individuale dei manager, riconosce le imprese come centri vitali di potere, le cui decisioni e azioni sono in grado di condizionare la vita della società. Con questa definizione infatti si individuano degli obiettivi aggiuntivi, diversi da quelli tradizionalmente economici, da perseguire volontariamente al fine di prevenire le ingiustizie sociali.

Dello stesso pensiero sono altri due autori, Davis e Frederick, i quali riconoscono la presenza di responsabilità ben più ampie rispetto a quelle economiche o previste dalla legge. In particolare, il primo individua l'esistenza di una stretta correlazione tra potere e responsabilità sociale delle imprese «*social responsibility of businessmen need to be commensurate with their social power*»²⁴, ed evidenzia con forza l'elemento volontaristico da parte dell'impresa, la quale non deve attenersi solo agli obblighi previsti dalla normativa vigente. Contestualmente si diffonde anche il pensiero di McGuire «*The idea of social responsibility supposes that the corporation has not only economic and legal obligations, but also certain responsibilities to society which extend beyond these obligations*»²⁵. Stando alla citazione dell'autore, l'impresa dovrebbe comportarsi come un qualsiasi cittadino e di conseguenza dovrebbe preoccuparsi della felicità non solo dei suoi dipendenti ma anche della società. Da qui nasce la teoria della *corporate citizenship*, secondo cui, l'impresa in quanto considerata un generico cittadino, dispone di diritti e responsabilità, in modo da rendersi interdipendente con tutti gli altri soggetti della comunità a cui fa riferimento.

A completare questo primo gruppo di studi teorici sulla responsabilità sociale è Walton, il quale, al termine degli anni '60, sulla stessa linea di Davis, sottolinea il carattere volontario, e non coercitivo, del processo di attuazione della responsabilità sociale da parte di imprese e manager.²⁶ E proprio nel periodo successivo, diversi autori hanno cercato di individuare tutti quei comportamenti che un'impresa deve possedere, affinché possa essere considerata socialmente responsabile.

²³ "Si riferisce agli obblighi degli uomini d'affari a seguire quelle politiche, a prendere quelle decisioni, o a seguire quelle linee di azione che sono desiderabili in termini degli obiettivi e dei valori della nostra società" BOWEN H. R., *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row, New York, 1953, p. 6

²⁴ DAVIS K., *Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?*, California Management Review, n. 3, 1960, p. 70

²⁵ MCGUIRE J. W., *Business and society*, McGraw-Hill, New York, 1963, p. 144

²⁶ WALTON C.C., *Corporate social responsibilities*, Belmont, Wadsworth, 1967, p. 18

È in questo scenario che si inserisce il pensiero di Carroll, che propone una visione innovativa di responsabilità sociale, in base alla quale essa «*include le attese di natura economica, legale, etica e discrezionale che la società ha, nei confronti delle imprese, in un dato periodo*»²⁷. Ciascuna di queste quattro responsabilità ha una sua importanza ed è collocata gerarchicamente all'interno della piramide delle responsabilità sociali di un'impresa: alla base è posta la responsabilità economica, seguita poi da quella giuridica, etica e infine discrezionale.²⁸

Agli inizi degli anni '70, dunque, si sviluppa sempre di più l'interesse nei confronti del contesto socio-culturale, soprattutto in seguito alle diverse proteste che dilagavano per il rispetto dell'ambiente, per la sicurezza sul lavoro e per la tutela dei consumatori e dei lavoratori. A tal proposito risulta essenziale il rapporto *Social Responsibilities of Business Corporation*, elaborato dal *Committee for Economic Development* (CED) del 1971, in cui si evidenzia come il rapporto tra società e imprese sia cambiato in modo sostanziale, dal momento che a queste ultime è chiesto di assumere responsabilità ben diverse e ben più ampie rispetto a quelle assunte fino a quel momento, al fine di poter rispondere alle mutate esigenze e aspettative della comunità. All'interno del progetto, il CED formula l'approccio dei "tre cerchi concentrici" della responsabilità delle imprese:

- Il primo, il cerchio più interno, include la responsabilità primaria dell'impresa legata alle funzioni economiche (es: produzione di beni, creazione di posti di lavoro).
- All'interno del cerchio intermedio, invece, è compresa la responsabilità dell'impresa di esercitare tale funzione economica con particolare attenzione ai valori e alle priorità della società.
- Infine, il cerchio più esterno riguarda la disponibilità da parte dell'impresa ad assumersi responsabilità più ampie che non le sono proprie, per un maggiore sviluppo della società.

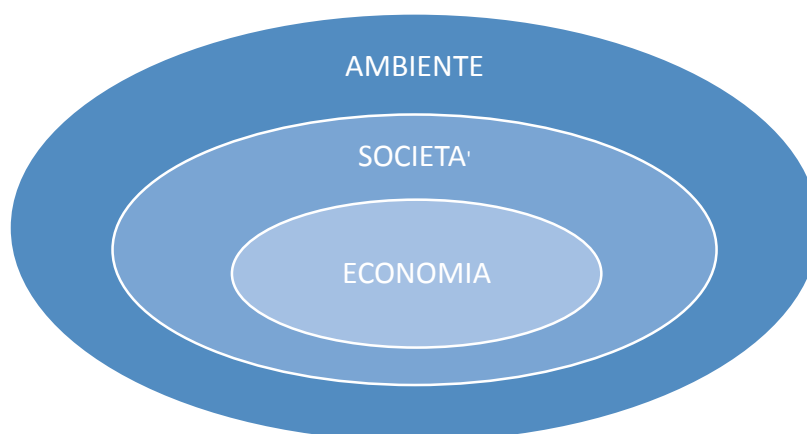
In sintesi il modello si propone di individuare le possibili aree di intervento dell'azienda, oggetto della responsabilità sociale.²⁹

²⁷ CARROLL A.B., *The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*, Business Horizons, Luglio – Agosto, 1991, pp. 39- 48

²⁸ TUCCILLO D., *La responsabilità sociale d'impresa nel processo di creazione e distribuzione del valore*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2010, pp. 5-18.

²⁹ COMMITTEE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT, *Social responsibilities of business corporations*, New York, 1971

Figura 1. Modello dei tre cerchi concentrici



Successivamente l'attenzione si focalizza sulla gestione interna dell'impresa, e in particolare sulla competenza del manager di fare proprie quelle richieste sociali provenienti dalla comunità e di incorporarle nelle politiche aziendali, facendo della responsabilità sociale una filosofia in grado di guidare l'intera struttura organizzativa.

Per tale motivo diversi autori, tra cui Frederick, iniziano a parlare di un nuovo concetto di responsabilità, diverso da quello affermato negli anni '60 (*corporate social responsibility* o sinteticamente CSR1), la *corporate social responsiveness* (CSR2)³⁰, che presuppone l'assunzione di obblighi sociali da parte dell'impresa, provenienti dalla sua attività. Anche Carroll sostiene questo nuovo tipo di impostazione «la CSR1 ... ha fili etici o morali che le corrono attraverso e, quindi, è fonte di problemi. Di contro la CSR2 ... non dà connotazioni morali o etiche, ma è incentrata solo sui processi manageriali di risposta; questi processi dovrebbero includere la pianificazione e le previsioni della società, l'attività organizzativa per il controllo delle risposte sociali alle attività sociali, il prendere le decisioni sociali, e le politiche d'impresa nel sociale»³¹.

Come sottolineato nelle pagine precedenti, dunque, l'impresa adesso deve rendere conto del proprio operato alla società e agli individui che ne fanno parte; essa, infatti, a differenza di quanto finora si è pensato, si interfaccia costantemente con l'ambiente di riferimento in cui svolge la propria attività e deve rispondere, inoltre, alle molteplici esigenze e aspettative

³⁰ FREDERICK W.C., *From CSR to CSR2*, Business & Society, vol. 33, issue 2, 1994, p. 154

³¹ CARROL A.B., *A three - dimensional model of corporate social performance*, Academy of management review, n.4, 1979

provenienti dai diversi soggetti, gli *stakeholder*, con cui instaura una serie di relazioni fiduciarie.³²

Il concetto di *stakeholder*, utilizzato per la prima volta nel 1963 da un istituto di ricerca statunitense (lo *Stanford Research Institute*) per indicare tutti coloro che hanno un interesse nell'attività dell'impresa e senza il cui sostegno essa cesserebbe di esistere, viene introdotto nella teoria economica e ridefinisce, di conseguenza, il modo complessivo di concepire l'impresa stessa, adesso rappresentata come un sistema aperto. La teoria classica, al contrario, ha una visione del tutto diversa: l'impresa come sistema al cui interno si immettono degli input (capitale, materie prime, lavoro) al fine di realizzare un determinato output (prodotto), senza porre attenzione al modo in cui vengono gestite le relazioni sottostanti a tali operazioni.³³

La prima teoria sugli *stakeholder* (traducibile come portatore d'interessi), si è diffusa negli anni '80 in seguito all'introduzione, grazie al contributo di Edward Freeman, della *stakeholder theory*, la quale identifica concretamente verso chi l'impresa deve essere responsabile. L'autore ne individua due gruppi: gli *stakeholder* primari rappresentati da «*tutti quegli individui e gruppi ben identificati da cui l'impresa dipende per la sua sopravvivenza: azionisti, dipendenti, clienti, fornitori, e agenzie governative chiare*» e *stakeholder* secondari «*ogni individuo ben identificabile che può influenzare o essere influenzato dall'attività dell'organizzazione in termini di prodotti, politiche, e processi lavorativi: [...] i gruppi di interesse pubblico, i movimenti di protesta, la comunità locali, gli enti di governo, le associazioni imprenditoriali, i concorrenti sindacati e la stampa*».³⁴

L'impresa, in quanto entità al centro di una rete di rapporti, è tenuta a rispondere a tutte le categorie di soggetti coinvolti e non soltanto agli azionisti o *stockholder*. Pertanto, ciascun gruppo di portatori di interesse non deve essere considerato come un mezzo orientato a raggiungere un fine, ma deve partecipare a definire l'indirizzo generale dell'impresa. E' necessario quindi che quest'ultima mantenga un continuo dialogo con i propri interlocutori in modo da poter perseguire i propri scopi senza tradire le loro attese.

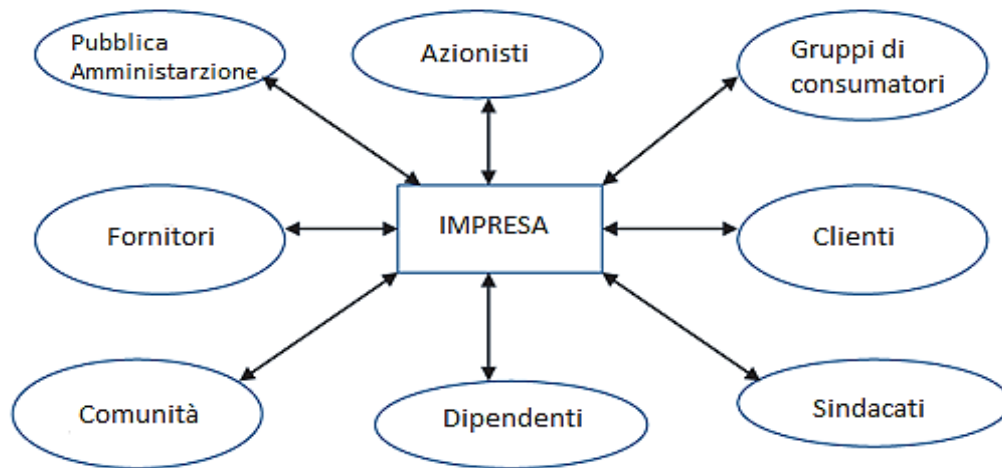
³² TUCCILLO D., *op. cit.*

³³ MICHELINI L., *Strategie collaborative per lo sviluppo della corporate social responsibility*, Franco Angeli, Milano, 2007

³⁴ Definizioni tratte da FREEMAN E. in HINNA L. (a cura di), *Il Bilancio Sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2005, p. 405

In definitiva, non è più possibile ignorare l'influenza reciproca che c'è tra un'impresa e il suo ambiente: tra essi si instaura una relazione interattiva fatta di valori condivisi, un rapporto a due vie, un continuo scambio di informazioni che portano alla realizzazione dei rispettivi obiettivi.³⁵

Figura 2. Stakeholder Theory



Sulla base di questo contesto si manifesta sempre più la necessità di coniugare gli interessi e le aspettative dei vari *stakeholder* con le esigenze dell'impresa. Tale bisogno viene inglobato nel concetto di *"corporate social performance"*³⁶ (CSP), grazie soprattutto al contributo di Carroll. Il concetto di CSP formula una nuova prospettiva dalla quale guardare la responsabilità sociale, in cui la RSI inizia ad essere considerata più come un processo che come un risultato da ottenere, che deve essere a sua volta incorporato nelle decisioni manageriali.

Negli anni '80 si afferma un altro filone di studi, la *business ethics* o "etica degli affari" secondo la terminologia italiana, termine che in un secondo tempo Frederick etichetterà come CSR3 *"corporate social rectitude"*³⁷, la quale, a differenza delle due precedenti impostazioni (la CSR1 e la CSR2), mira a colmare il vuoto normativo, sottolineando l'importanza dei valori etici posti alla base di tutti i comportamenti sociali delle imprese. Nelle prime due impostazioni, infatti,

³⁵ SCIARELLI S., *Etica e Responsabilità sociale nell'impresa*, op. cit., pp. 6-14

³⁶ CARROLL A.B., op. cit.

³⁷ FREDERICK W.C., *Toward CSR3: why etical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs*, California Management Review, n° 28, 1986

le imprese agivano esclusivamente per il timore di un controllo sociale, piuttosto che per interesse dell'intera società. La CSR3, viceversa, è orientata ad analizzare i valori su cui si devono fondare le scelte di un'impresa, le norme che orientano la sua condotta e i fini che essa si pone e sottolinea, inoltre, la necessità di incorporare la dimensione etica e morale mancante nelle due fasi precedenti.

Dagli anni '90 in poi, il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa si arricchisce ulteriormente di nuove tematiche e ciò dimostra quanto labile sia il confine che lo circonda. Così intriso di numerosi significati risulta difficile per le imprese orientarsi ed avere come guida un unico modello di riferimento. Da questo è conseguita la necessità di elaborare degli standard capaci di guidarle nella scelte di forme di responsabilità condivise.

Di fondamentale importanza è stato l'apporto fornito dall'Unione Europea: nel 1995, per volontà dell'allora Presidente della Commissione Europea, Jacques Delors, è stato pubblicato il "Manifesto delle Imprese contro l'esclusione sociale", nel quale si riconosceva come punto di forza per il potenziamento dell'occupazione, lo sviluppo del senso di responsabilità collettiva delle imprese dei Paesi membri, promuovendo un'economia più sana e solidale.

L'obiettivo di istituzionalizzare la Responsabilità Sociale delle Imprese viene raggiunto solo alcuni anni dopo, nel 2001, in seguito all'emanazione da parte della Commissione Europea di un documento contenuto nel Libro Verde dal titolo "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese", con il proposito di realizzare quanto era stato stabilito nel Summit tenutosi a Lisbona l'anno precedente, ovvero di fare dell'Unione Europea *«l'economia della conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, capace di una crescita sostenibile accompagnata da un miglioramento qualitativo dell'occupazione e da una maggiore coesione sociale»*.

Nel Libro Verde la responsabilità sociale d'impresa viene definita come *«Integrazione su base volontaria dei problemi sociali ed ambientali delle imprese nelle loro attività commerciali e nelle loro relazioni con le altre parti. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là, investendo di più nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate»*.³⁸

³⁸ COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, Libro verde – *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 18 luglio 2001

Da questa descrizione emerge in primis il carattere della volontarietà, ovvero l'adozione di un comportamento socialmente responsabile da parte delle imprese che sia frutto di una libera scelta, e non dettato da obblighi di legge. Per un'impresa ciò significa investire intenzionalmente nello sviluppo della società, nelle risorse umane e nel rispetto per l'ambiente, al fine di migliorare le condizioni di tutti coloro che sono coinvolti, direttamente o indirettamente, nei processi decisionali, strategici e nel contesto socioeconomico di riferimento dell'attività aziendale stessa. La Commissione Europea difatti ha dichiarato nel Libro Verde che *«Affermando la loro responsabilità sociale e assumendo di propria iniziativa impegni che vanno al di là delle esigenze regolamentari e convenzionali cui devono comunque conformarsi, le imprese si sforzano di elevare le norme collegate allo sviluppo sociale, alla tutela dell'ambiente e al rispetto dei diritti fondamentali adottando un sistema di governo aperto, in grado di conciliare gli interessi delle varie parti interessate nell'ambito di un approccio globale della qualità e dello sviluppo sostenibile»*.³⁹

Inoltre essa ha fornito degli accorgimenti pratici per agevolare l'impresa ad avviare un percorso di RSI, tra i quali: investire nel personale, soprattutto nella sua formazione e sicurezza; sviluppare processi produttivi ecosostenibili al fine di contribuire alla tutela dell'ambiente; instaurare delle buone relazioni con gli altri partner commerciali, con i fornitori e le istituzioni pubbliche; investire nel rapporto con i clienti, offrendo loro qualità e sicurezza.

Quanto finora riportato dimostra come il tema sulla RSI, nonostante non sia ancora ben chiaro e definito, sia diventato sempre più attuale, e per questo a tutte le imprese si chiede di prendere una posizione a riguardo. Infatti, come sostiene Hinna, oggi la responsabilità sociale si configura come una vera e propria condizione necessaria per operare nel mercato ed essere più competitivi, anche se il contesto presente dimostra, al contrario, come in realtà il concetto di RSI si stia lentamente svuotando del suo significato originale, e si stia trasformando in un mero comportamento adottato dalle imprese al fine di migliorare unicamente la loro immagine.

³⁹ Ivi, p.3

1.4 La Responsabilità Sociale d'Impresa come promotrice dello sviluppo sostenibile

L'interesse per il tema sullo sviluppo sostenibile ha avuto origine quando inizia a farsi strada l'idea che il persistente inseguimento della crescita economica avrebbe portato presto ad un collasso dei sistemi ambientali e naturali. La scarsità delle risorse e materie prime necessarie ad avviare l'attività produttiva, spinge le imprese a diventare sempre più agguerrite e ad assumere atteggiamenti predoni nei confronti di queste, soprattutto in seguito alla crescente concorrenza e allo sviluppo della globalizzazione portatrice di un nuovo modello di economia senza confini, ed una mancata attenzione alle conseguenze che possono derivare dalle sue azioni. La loro attività tra l'altro ha anche causato degli ingenti danni ecologici: inquinamento, incremento continuo delle infrastrutture anche nei suoli produttivi, accumulo di rifiuti, estinzione di diverse specie naturali.

Episodi questi che hanno portato ciascuna impresa a rivedere il proprio atteggiamento e ad essere "responsabile" del proprio operato, avendo così dei riguardi nei confronti delle ripercussioni economiche, sociali ed ambientali.

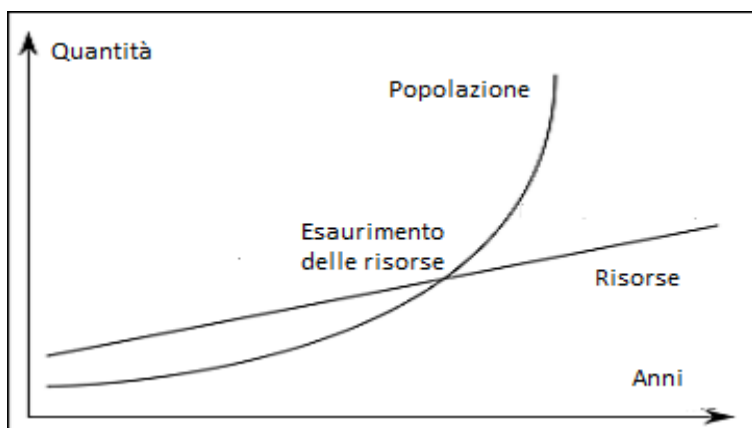
Per spiegare il concetto di sviluppo sostenibile, generalmente, si fa riferimento alla definizione fornita nel 1987 dalla Commissione Indipendente sull'Ambiente e lo Sviluppo nel Rapporto *Brundtland*, secondo la quale per sviluppo sostenibile si intende lo «sviluppo che soddisfa le esigenze del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare le proprie esigenze»⁴⁰. Ne emerge non solo il carattere dell'equità intergenerazionale e la logica del lungo periodo, ma soprattutto l'interesse verso un approccio olistico allo sviluppo, ovvero la visione dello sviluppo come una stretta interrelazione fra tre diverse dimensioni, economica sociale ed ambientale, ciascuna delle quali, se compatibile con tutte le altre, contribuisce ad un miglioramento della qualità della vita e al potenziamento delle capacità delle risorse naturali di riprodursi infinitamente.

Ma la prima riflessione sul rapporto fra queste tre dimensioni, ha origini bene lontane, risalenti addirittura al 1700. In particolare, uno dei maggiori economisti inglesi, Thomas Robert Malthus, sosteneva, nel suo *An Essay on the Principle of Population*, l'impossibilità di uno sviluppo sostenibile a causa della mancata corrispondenza fra crescita delle risorse e aumento

⁴⁰ World Commission on Environment and Development, *Our Common Future*, Oxford University Press, 1987

della popolazione: mentre le prime accrescono secondo una progressione lineare (o aritmetica), la popolazione aumenta in modo esponenziale (o geometrica); di conseguenza si arriverà ad un punto in cui entrambe le progressioni si incontreranno, e proprio in tale intersezione si avrà l'esaurimento delle risorse.⁴¹

Figura 3. Teoria di Malthus



Secondo Malthus, dunque, in un ambiente con capacità limitate, qual è quello terrestre, l'accrescimento della popolazione verrà frenato in virtù della scarsità e limitatezza delle risorse naturali e gli individui in eccedenza si vedranno sbarrato l'accesso al *"banquet de la nature"*.⁴²

Tali convinzioni sono state tuttavia presto smentite: difatti, in seguito all'incalzante progresso tecnologico la produttività è aumentata ad un tasso decisamente superiore rispetto al fabbisogno degli individui e ciò ha dimostrato come sia possibile una relazione tra aumento demografico e crescita delle risorse. Le nuove tecnologie hanno spinto gli individui ad uno sfruttamento più razionale delle materie disponibili con una radicale trasformazione dell'ambiente, al fine di renderlo più recettivo al continuo aumento della popolazione e alle esigenze di migliorare la qualità della vita.

Si sono formate così diverse aspettative circa una prospettiva di crescita continua e una totale fiducia nel progresso tecnologico. Se da un lato, però, la tecnologia ha rimosso l'ostacolo principale alla crescita della popolazione, la *"scarsità assoluta"*, dall'altro ha contribuito a

⁴¹ LAFRATTA P., *Strumenti Innovativi per lo Sviluppo Sostenibile*, Franco Angeli, Milano, 2004, pp. 48-50

⁴² È innegabile l'influenza che la dottrina malthusiana ebbe su Darwin e in particolare su *"L'origine della specie per selezione naturale"*

promuovere una completa rivoluzione delle realtà ambientali dimostrando come tutti i successi ottenuti abbiano avuto un ingente costo: inquinamento, surriscaldamento globale, deforestazione, estinzioni delle varie specie, spreco di risorse naturali.⁴³

In un contesto del genere, quindi, emerge la necessità di indire delle misure di protezione al fine di assicurare una maggiore equità di tipo generazionale: le generazioni future hanno i nostri stessi diritti e pertanto occorre consegnare loro un ambiente sano e migliore, non peggiore di quello in cui adesso ci troviamo a vivere, senza quindi compromettere la loro capacità di soddisfare le proprie esigenze. Ciò è indice della nascita di uno stretto legame che si è venuto a creare tra impresa e società; la prima assumendo un ruolo sociale non solo genera valore economico, ma contribuisce pienamente allo sviluppo e al benessere della comunità.

Affinché sia possibile il realizzarsi di una tale visione, le imprese sono chiamate ad andare oltre la logica puramente economica, e a ripensare ai propri soggetti interessati, non confacenti unicamente con la categoria degli azionisti o titolari del diritto di proprietà, i cosiddetti “*stockholder*”, ma comprendenti tutti coloro che in qualche modo sono coinvolti nell’attività imprenditoriale. Si tratterebbe di attuare un migliore trattamento di tutti i portatori d’interesse, e di affiancare alla dimensione economica, quella sociale e ambientale, con la convinzione che un simile comportamento sarebbe redditizio nel lungo periodo. Difatti comune è diventata l’opinione secondo cui il progresso economico e la realizzazione incessante del profitto, così come è stata tramandata dalle dottrine tradizionali, non assicura all’azienda uno sviluppo reale, esso lo diventa solo nel momento in cui provvede a migliorare la qualità della vita in modo costante e duraturo. Il raggiungimento dello sviluppo sostenibile, è diventato di conseguenza uno degli obiettivi strategici che l’impresa privilegia.

Quanto finora esposto dimostra come l’atteggiamento “socialmente responsabile” delle imprese sia indice non solo del rispetto per i principi etici dell’economia e del perseguimento di una crescita che sia di lungo periodo, ma soprattutto del contributo che esse hanno dato allo sviluppo sostenibile in senso macroeconomico. Rispondere a questa nuova sensibilità sociale è divenuto uno degli aspetti che caratterizza la concorrenza nazionale e internazionale contemporanea: ciascuna impresa, a suo modo, mette in atto delle politiche che attribuiscono

⁴³ LAFRATTA P., *op.cit.*

priorità alle varie componenti della sostenibilità: chi punta sulla riduzione dei consumi energetici e sull'utilizzo di energie rinnovabili e alternative, prestando in primis attenzione ai temi ambientali, chi invece predilige la cura degli aspetti sociali riguardanti in particolare la gestione delle risorse umane e i rapporti con i propri fornitori, mirando a soddisfare gli interessi dell'intera cerchia degli *stakeholder*.

Una delle conseguenze di tali tendenze è stata la diffusione dei "rapporti di sostenibilità" delle imprese che hanno favorito il collegamento e l'integrazione degli aspetti ambientali e sociali con quelli economico-finanziari. Ci si è resi conti, infatti, che la sostenibilità sostenuta dalle organizzazioni dovesse essere chiara e trasparente, e per questo si è pensato di creare degli standard globalmente condivisi. A soddisfare questo bisogno è intervenuto il *Global Reporting Initiative* (GRI), fondato a Boston nel 1997, il quale ha provveduto a creare un sistema mirato al reporting della sostenibilità utilizzabile da qualsiasi tipo di organizzazione che si distingue dalle altre per settore, dimensione e provenienza. Attraverso il report di sostenibilità, ogni impresa fornisce una rappresentazione della sua performance, della sua strategia e modalità di gestione con i relativi impatti di natura economica, sociale ed ambientale sia positivi che negativi generati dal suo operato, rendendosi in questo modo responsabile nei confronti di tutti gli *stakeholder*.

Questo strumento di comunicazione e rendicontazione è stato utilizzato per esempio da Expo 2015 Spa, la Società responsabile dell'organizzazione dell'Esposizione Universale che è stata avviata a Milano a partire dal 1 maggio 2015, proprio con lo scopo di trasmettere e rendere trasparenti tutte le attività di progettazione e pianificazione dell'evento e i risultati raggiunti sotto l'aspetto economico, sociale ed ambientale.

L'attenzione per lo sviluppo sostenibile ha comportato nuove sfide per le imprese, che presuppongono delle scelte innovative e un nuovo modo di pensare che ha rivoluzionato il modo d'essere proprio delle grandi aziende, contribuendo così alla costituzione di quella che Amartya Sen ha definito "una buona società in cui vivere"⁴⁴.

⁴⁴ SEN A., *La diseguaglianza*, Il Mulino, Bologna, 1994, p. 143.

CAPITOLO 2

Standard SA8000 – Social Accountability

2.1 Strumenti di risposta ai nuovi bisogni

L'attenzione continua verso il tema della Responsabilità Sociale d'impresa ha spinto verso una sua istituzionalizzazione all'interno della società contemporanea. Adesso le imprese per una migliore organizzazione e gestione della politica, non possono non prendere in considerazione questa tematica, dal momento che essa è divenuta ormai parte integrante della vita di tutti i lavoratori. La maggior parte di esse, infatti, ha acquistato sempre più la consapevolezza che a fare la differenza, nell'arena della competizione globale, sono i valori culturali e l'interesse nei confronti delle risorse umane, nonché un impegno rivolto non solo ad aumentare le loro capacità tecniche, ma soprattutto ad agire sugli aspetti motivazionali. Di conseguenza l'attuale contesto, focalizzato sull'importanza di questi principi, e il nuovo ruolo assunto dalle imprese, caratterizzato dalla fusione tra dimensione sociale e dimensione economica e finanziaria, hanno portato con sé la necessità di divulgare all'esterno le informazioni relative al loro operato, informazioni non più riguardanti esclusivamente l'andamento economico, ma concernenti anche gli effetti sociali associati all'esecuzione delle loro attività, rendendole in tal modo più trasparenti.

Questi cambiamenti sono derivati dall'insediamento all'interno dei mercati di una fetta cospicua di consumatori "critici", adesso più consapevoli del tipo di prodotto da acquistare. In particolare, essi orientano i propri acquisti in base a criteri diversi rispetto a quelli del rapporto qualità/prezzo che hanno finora determinato le loro scelte, prendendo in considerazione invece quelle caratteristiche non materiali del prodotto, relative ad esempio alla sua modalità di produzione, al suo trasporto, alle condizioni di fornitura, alle peculiarità del soggetto che lo produce. Da diverse indagini svolte sui consumatori dell'Unione Europea, inoltre, è emerso quanto essi siano anche disponibili a spendere di più in cambio di prodotti ottenuti senza aver violato i diritti dell'uomo o depredato l'ambiente. In tal modo, questi nuovi consumatori rivelano una preferenza nei confronti di quelle imprese sensibili e attente alle problematiche sociali ed ambientali, che decidono di assumere volontariamente un impegno etico al di là del

rispetto della legislazione vigente.⁴⁵ Da ciò è scaturito l'impegno di molte imprese a cercare degli strumenti per rendere oggettivamente la loro responsabilità sociale nei confronti di tutti i soggetti presenti nel contesto in cui operano, diffondendo informazioni circa la loro attività produttiva.

Uno degli strumenti più diffusi che ha permesso di mettere in pratica queste necessità di apertura e di comunicazione è stato lo standard, una norma o linea guida a carattere generale da seguire applicabile a contesti organizzativi differenti, che consente di rendere percepibile un concetto astratto qual è appunto quello della RSI, trasformandolo in un oggetto concreto. Attraverso lo standard le imprese hanno la possibilità di mostrare al di fuori della loro struttura la loro correttezza e trasparenza, e tutti gli attori coinvolti, a loro volta, possono essere informati circa l'atteggiamento assunto dalle imprese medesime da cui decidono di acquistare prodotti o servizi.⁴⁶

Lo standard che qui tratterò è la SA8000, prima norma diffusasi a livello internazionale riguardante proprio la responsabilità sociale d'impresa, la sicurezza e l'ambiente di lavoro, uno strumento che consente all'impresa di implementare dei sistemi di gestione volti alla tutela dei diritti di tutti i lavoratori e al rispetto del territorio in cui opera, divenendo espressione di certi valori etici nei quali i clienti possono rivedersi, e garantendosi in questo modo il successo sul mercato.

La tematica sulla RSI così ha subito una lenta trasformazione: da un ambito prettamente teorico, in cui si sottolineava l'importanza di utilizzare la responsabilità sociale come punto di riferimento verso cui le imprese avrebbero dovuto indirizzare i loro comportamenti, ad un ambito maggiormente tangibile, che evidenzia invece come in realtà la RSI possa essere applicata concretamente attraverso le modalità operative delle imprese medesime, divenendo così visibile agli occhi di tutta la società esterna.

⁴⁵ LEPORE G., D'ALESIO M.V., *op. cit.*, pp. 15-21

⁴⁶ BRUNSSON N., JACOBSSON B., *A world of standard*, Oxford, Oxford University press, 2000

2.2 Standard SA 8000: definizione e obiettivi

La SA8000 è una norma internazionale a carattere volontario basata sui principi guida enunciati dall'*International Labour Organization* (ILO), dalla Dichiarazione dei Diritti Umani e dalla convenzione delle Nazioni Unite sui diritti dei bambini, e si configura come un mezzo di informazione, un sistema di verifica dell'eticità, ed uno strumento per il miglioramento continuo della gestione aziendale. Essa è nata in seguito alla necessità di ovviare al problema relativo alla forte eterogeneità di codici di condotta etica di cui cominciarono a dotarsi le aziende a partire dagli anni '70, per poter gestire nel migliore dei modi i propri rapporti con dipendenti, clienti e fornitori. Così nel 1997 il *Council of Economical Priorities Accreditation Agency* o CEPAA, Ente di Accreditamento del Consiglio per le Priorità Economiche, emanato dal CEP (*Council of Economic Priorities*), un istituto fondato nel 1969 con sede negli USA, sorto con l'intento di offrire a consumatori e investitori degli strumenti che potessero dare loro delle informazioni sulle performance sociali delle aziende, emanò e pubblicò il primo standard riguardante la Responsabilità Sociale d'impresa.

La norma è stata aggiornata nel 2001 e poi nel 2008 dal SAI, *Social Accountability International*, nuova denominazione assunta dal CEPAA ed ente mondiale di normazione cui aderiscono numerose organizzazioni governative e non, imprese, associazioni di sindacati e consumatori, che funge anche da ente di accreditamento internazionale, a cui devono rivolgersi tutti gli organismi terzi (spesso società di consulenza) che intendono certificare le aziende. L'aggiornamento ha comportato l'inserimento di modifiche significative che riflettono un maggior approfondimento degli elementi lesivi prima sconosciuti e trascurati, come ad esempio l'introduzione dell'età anagrafica come elemento discriminante, e l'estensione della normativa al lavoro a domicilio.⁴⁷

L'acronimo SA sta per *Social Accountability*, contabilità sociale, mentre il numero 8000 indica gli otto requisiti da rispettare contenuti nella norma sui diritti umani: lavoro infantile, lavoro forzato e obbligato, salute e sicurezza, libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva, discriminazione, procedure disciplinari, orario di lavoro, retribuzione. Anche se in realtà lo standard comprende un requisito aggiuntivo, il nono, che fa riferimento agli aspetti gestionali comprensivi di tutte quelle azioni e risorse necessarie affinché possa realizzarsi la

⁴⁷ LEPORE G., D'ALESIO M.V., *op.cit.*, pp. 47-48

linea politica prevista dalla norma.⁴⁸ Tali requisiti, grazie alla loro flessibilità e generalità, possono essere applicati volontariamente in modo universale in qualsiasi tipo d'impresa indipendentemente dalla dimensione o settore produttivo. Tuttavia, dall'attuazione della norma sono escluse le imprese del settore minerario-estrattivo, quelle del settore marittimo dove si hanno difficoltà soprattutto nel valutare i turni di lavoro, anche se ad oggi si stanno effettuando degli audit pilota⁴⁹, e le attività lavorative svolte nella propria dimora, a causa delle difficoltà riscontrate nell'effettuare l'attività di monitoraggio.

La conformità a questi requisiti si esplica attraverso un meccanismo analogo a quello delle norme riguardanti la salute e la sicurezza dei lavoratori, OHSAS 18001, e il sistema della qualità aziendale, ISO 9001, ovvero mediante la certificazione rilasciata da una terza parte. La SA8000 prevede infatti il coinvolgimento di organismi indipendenti che in seguito all'accreditamento ottenuto dal SAAS (*Social Accountability Accreditation Services*), divengono enti di certificazione in grado di formulare autonomamente giudizi sul rispetto dei valori e degli individui all'interno di un'azienda. In Italia alcuni degli enti di certificazione sono il CISE, SGS, TUV, Lavoro Etico.

Spesso l'applicazione della SA8000 è stata erroneamente raffrontata all'applicazione di modelli di responsabilità sociale d'impresa, ma in realtà entrambe si differenziano per determinate caratteristiche. La prima è circoscritta ad un'area molto specifica, relativa alle condizioni di lavoro in azienda di tutti i soggetti coinvolti (interni e esterni), e la sua applicazione è sempre verificabile; la seconda invece fa riferimento ai comportamenti messi in atto dall'azienda medesima al di fuori della propria struttura, a favore di tutto l'ambiente *«se volessimo spiegare il rapporto che intercorre tra i due si potrebbe dire che la norma SA8000 fa parte dei comportamenti propri di un'azienda che sia socialmente responsabile, unitamente magari ad altri standard...D'altra parte apparirebbe quantomeno incongruente che un'azienda possa applicare i principi della RSI o progettare interventi in tal senso che riguardano l'ambiente esterno, escludendo di farsi carico degli individui che operano al proprio interno.»*⁵⁰

⁴⁸ SAI, *Social Accountability 8000*, 2008

⁴⁹ www.bureauveritas.it

⁵⁰ LEPORE G., D'ALELIO M.V., op.cit., p. 22

In riferimento alla sua struttura, invece, possiamo dire che il nono requisito dello standard in questione, relativo al sistema di gestione, si articola su un sistema che richiama essenzialmente quello su cui si basa la norma ISO 9001, che assicura il controllo della qualità. Entrambe infatti, hanno in comune lo sfruttamento delle tecniche di audit, l'attenzione nei confronti della gestione e documentazione del sistema per assicurarne l'efficienza e le conseguenti azioni correttive per rimediare a tali non conformità e infine l'applicazione del principio del miglioramento continuo, il principio PDCA o ciclo di *Deming*, ovvero *Plan-Do-Check-Act*.⁵¹

Un aspetto innovativo però è rappresentato dalla nuova metodologia attraverso cui si effettuano le indagini circa il rispetto dei principi e l'applicazione della norma: all'analisi della documentazione, eseguita per tutte le altre certificazioni, si è aggiunta la somministrazione di questionari formati da una serie di domande chiuse e/o aperte da compilare singolarmente dall'intervistato, in questo caso le interviste che possono fornire approfondimenti di aspetti specifici e dare un'evidenza oggettiva. Si possono condurre anche *focus group*, una discussione tra circa 7-8 persone condotta da un moderatore per identificare valutazioni e percezioni su un'area specifica, permettendo in tal modo un coinvolgimento a 360 gradi di tutti gli *stakeholder* e una visione completa dell'azienda.⁵²

Di fatto la normativa SA 8000, a differenza della ISO 9001, interessa tutte le componenti importanti della comunità, ovvero i portatori d'interesse più rilevanti per l'organizzazione tra i quali ricadono lavoratori, clienti, consumatori e loro associazioni, organizzazioni sindacali, assicurazioni, azionisti e fornitori/subappaltatori. Le tecniche di audit, pertanto, non vengono applicate esclusivamente all'ambito aziendale, ma anche al di fuori di esso, considerando tutte le variabili esterne che possono comportare delle modifiche nell'assetto aziendale.

Nonostante la norma sia basata sul volontarismo e sulla prevenzione, essa sanziona per tutte le imprese l'obbligo del rispetto delle leggi nazionali vigenti, di tutti gli accordi contrattuali collettivi nazionali, territoriali e aziendali, dei requisiti da lei sottoscritti, e del rispetto di tutti

⁵¹ Il ciclo di Deming è un modello studiato per il miglioramento continuo della qualità in un'ottica a lungo termine. Nello specifico "P= plan, pianifica; D= do, realizza quello che hai pianificato; C= check, controlla se hai raggiunto l'obiettivo; A= act, agisci di conseguenza: se l'obiettivo è raggiunto, standardizza quello che hai fatto, altrimenti analizza le cause del mancato raggiungimento dell'obiettivo. Esso serve a procedere per piccoli passi, attraverso un impegno continuo che porta ad un costante adeguamento alle richieste del mercato, anch'esse in continua evoluzione" BONECHI L., Dispensa "*Evoluzione del concetto di qualità*".

⁵² LEPORE G., D'ALESIO M. V., *op. cit.*, pp.48-49

i principi contenuti nei documenti internazionali cui si ispira. Qualora le norme suddette trattino la stessa materia entrando così in conflitto, l'azienda dovrà applicare il principio più restrittivo, ovvero quello maggiormente favorevole alle condizioni del lavoratore. In tal modo la SA8000 si pone come una garanzia minima e assicura la tutela dei lavoratori anche in quei paesi in cui non sono previste le stesse legislazioni o principi sociali, e di conseguenza non può essere valicata da norme nazionali meno rispettose dei diritti umani. Essa ha sopperito pertanto a tutte le carenze legislative relative ai diritti dei lavoratori, e si è dimostrata un valido strumento di controllo per tutte quelle aziende dei paesi industrializzati che hanno trasferito le proprie attività produttive nei paesi in via di sviluppo per ragioni legate al minore costo della manodopera, e per questo più facilmente propense allo sfruttamento e all'attuazione di abusi nei confronti dei lavoratori.

Scopo primario dello standard dunque è quello di fornire una norma universale per tutti i mercati e le nazioni, che sia capace di assicurare un lavoro dignitoso a tutti i soggetti indipendentemente dal genere, dall'età anagrafica e dalla provenienza, e di assicurare una sufficiente remunerazione che possa in qualche modo garantire al lavoratore una vita soddisfacente. In particolare, i suoi obiettivi riguardano principalmente⁵³:

- Il miglioramento globale delle condizioni di lavoro;
- Il miglioramento delle condizioni retributive;
- Il sostegno della scolarità di tutti i bambini;
- La rimozione delle discriminazioni sul luogo di lavoro;
- La promozione all'interno del sistema della libertà di associazione;
- L'aumento della sicurezza dei lavoratori;
- L'eliminazione degli abusi fisici e verbali e di tutte le altre forme di pressione sul posto di lavoro.

Attraverso il perseguimento di tali obiettivi la norma SA8000 mira a valorizzare il patrimonio umano, e tutte le imprese che decidono di ottenere la sua certificazione potranno dimostrare a tutti gli *stakeholder* la loro credibilità mediante una dichiarazione che ne attesti la

⁵³ LAFRATTA P., *op. cit.*, pp. 142-144

conformità ai principi etico-sociali, generando così un aumento della reputazione dell'impresa, con un conseguente miglioramento dell'immagine imprenditoriale.

Il vero valore della norma però si esplicita solo se la sua applicazione è accompagnata da un radicale cambiamento della mentalità aziendale; l'impresa cioè dovrà impegnarsi a promuovere, per libera scelta, una cultura etica che si interiorizzi a tutti i livelli organizzativi, in modo che il rispetto delle regole e dei diritti fondamentali dei lavoratori diventi parte integrante della politica aziendale, e si potranno così facilmente raggiungere tutti gli obiettivi prefissati.

2.3 I Requisiti Sociali della SA 8000

Lo standard SA8000 presenta una struttura molto chiara e delineata composta da quattro capitoli: i primi tre fanno rispettivamente riferimento allo scopo e al campo di applicazione della norma, agli elementi normativi e alla loro interpretazione, alle definizioni. Il quarto capitolo, invece, descrive il sistema da implementare e si articola in nove requisiti di Responsabilità Sociale; di questi, i primi otto sono i principi sociali che un'organizzazione deve rispettare affinché possa essere certificata secondo la normativa SA8000, e traggono origine da numerose convenzioni ILO, dalla Dichiarazione dei Diritti Umani, dalle convenzioni delle Nazioni Unite sui Diritti del Bambino, sull'Eliminazione di tutte le Forme di Discriminazione contro le Donne, sull'Eliminazione di tutte le Forme di Discriminazione Razziale. Il nono è un requisito aggiuntivo che prevede la pianificazione di un sistema di gestione attraverso cui l'azienda e i suoi fornitori adottano la normativa.⁵⁴

Gli otto requisiti saranno di seguito presentati nel dettaglio.

2.3.1 Lavoro Infantile

Secondo la definizione della Convenzione n. 5 dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro del 1919 per lavoro infantile si intende qualsiasi lavoro svolto da un bambino di età inferiore a 14 anni di età. Questo limite sarà poi innalzato a 15 nella successiva Convenzione n. 138 del 1973, pur prendendo in considerazione le eccezioni di alcune leggi locali che prevedono un'età

⁵⁴ SAI, *Social Accountability 8000*, 2008

minima differente. Si è cercato così di fornire in qualche modo un rimedio a una delle problematiche più importanti nella sfera mondiale, e anche molto diffusa non solo nei Paesi non industrializzati. Dall'ultima stima effettuata dall'ILO nel 2013 il numero globale dei bambini lavoratori è in netta diminuzione, passando dai 246 milioni del 2000 a 168 milioni. Anche se tuttavia l'obiettivo prefissato, condiviso anche dalla comunità internazionale, di eliminare le sue peggiori forme, quali schiavitù, vendita o tratta di minori, lavoro forzato, tutte forme queste descritte dettagliatamente nella Convenzione ILO n. 182, non sarà raggiungibile entro il 2016.⁵⁵

Con riferimento a queste definizioni, un'impresa che voglia installare al proprio interno un sistema basato sulla norma SA8000 deve impegnarsi innanzitutto a non utilizzare lavoro minorile, documentando precise politiche relative all'età del lavoratore che vuole assumere, e nel caso in cui vengano riscontrate situazioni lavorative che ricadono sotto la definizione di "lavoro infantile", deve mettere in atto una serie di programmi e azioni di rimedio finalizzati ad assicurare che il bambino possa frequentare la scuola dell'obbligo, e qualora la cessazione del rapporto di lavoro abbia gravi ripercussioni sulla famiglia, fornire un adeguato sostegno finanziario o assumere un altro membro.⁵⁶

2.3.2 Lavoro forzato e obbligato

Il secondo requisito fa riferimento al lavoro forzato, definito dalla Convenzione ILO del 1930 come «ogni lavoro o servizio estorto ad una persona sotto minaccia di una punizione o per il quale detta persona non si sia offerta spontaneamente»⁵⁷. In questa categoria non si intendono compresi né i servizi di carattere militare o civile, né i lavori sanciti dai tribunali come pene concesse a seguito di una condanna. Le imprese, dunque, non possono applicare sistemi coercitivi per obbligare un individuo a lavorare, e non possono chiedere al personale

⁵⁵ ILO, *Marking progress against child labour (Misurare i progressi della lotta al lavoro minorile)*, 2013. Stando a quanto riportato nel Rapporto globale sul lavoro minorile: il maggior numero in termini assoluti di bambini lavoratori si trova nell'area Asia-Pacifico (quasi 78 milioni), benché l'Africa sub-Sahariana continui ad essere la regione con la più alta incidenza di minori lavoratori in rapporto alla percentuale della popolazione, oltre il 21%; l'incidenza di lavoro minorile è più elevata nei paesi poveri, ma i paesi a medio reddito hanno il maggior numero di bambini lavoratori; l'agricoltura rimane il settore in cui si trovano più minori lavoratori (98 milioni di bambini o il 59%), ma il fenomeno è ugualmente rilevante nel settore dei servizi (54 milioni) e nell'industria (12 milioni), perlopiù nell'economia informale (www.ilo.org).

⁵⁶ SAI, *Social Accountability 8000*, 2008, p. 6

⁵⁷ Convenzione ILO 29 del 1930, art. 2, par. 1.

di lasciare depositi, come documenti d'identità, al momento dell'inizio della prestazione lavorativa. Il termine di lavoro obbligato pertanto, si estende a tutte quelle situazioni in cui il soggetto si appresta ad eseguire un lavoro non per libera scelta, ma per un vincolo coercitivo stabilito per ragioni economiche. L'elemento discriminante non è collegato alla mancata o inadeguata retribuzione, ma all'esistenza dell'obbligatorietà che limita fortemente la scelta dell'individuo rispetto all'accettazione o meno di un determinato rapporto di lavoro.⁵⁸

Bisogna sottolineare, però, che tra le coercizioni non rientrano soltanto le imposizioni di tipo fisico, ma anche le pressioni di tipo psicologico, come il *mobbing*, diffuse ormai in molti Paesi occidentali.

Secondo l'ultimo *global report* dell'ILO, il *Profits and Poverty: The Economics of Forced Labour* (Profitti e Povertà: l'economia del lavoro forzato) del 2014, sono circa 21 milioni le persone vittime del lavoro forzato, maggiormente presenti nei Paesi in via di sviluppo e in quelle regioni in cui l'applicazione delle leggi sul lavoro è molto debole. Nel *report*, inoltre, sono riportati i dati circa i profitti illeciti annualmente generati che ammontano a quasi 150 miliardi di dollari. Per queste ragioni è necessario attribuire il carattere di urgenza a tale questione e spingere i governi a trovare delle soluzioni per combattere questa pratica.⁵⁹

2.3.3 Salute e sicurezza

Il terzo requisito della norma, invece, è dedicato alla materia della salute e sicurezza sul luogo di lavoro. In particolare, la norma SA8000 sancisce che l'impresa debba garantire a tutti i lavoratori la possibilità di svolgere la propria prestazione in un ambiente salubre e sicuro, mettendo in pratica delle misure per prevenire incidenti o danni alla salute. Essa dovrà adottare in primis dei comportamenti proattivi per poter individuare e quindi fronteggiare potenziali rischi o pericoli, e dovrà garantire a tutto il personale una documentata formazione sulla materia in questione.

È inoltre necessario che l'impresa metta a disposizione dei propri dipendenti un luogo di lavoro che sia attrezzato di servizi idonei e igienicamente in regola. In tal modo i lavoratori

⁵⁸ SAI, *Social Accountability 8000*, 2008, p. 6

⁵⁹ Secondo il nuovo rapporto, più della metà delle vittime sono donne e ragazze, principalmente sfruttate sessualmente a fini commerciali e nel lavoro domestico, mentre gli uomini e i ragazzi sono perlopiù sfruttati per fini economici nei settori dell'agricoltura, costruzioni e minerario. www.ilo.org

potranno svolgere serenamente la loro attività senza esporsi ad inutili rischi e di conseguenza senza dover temere per la propria incolumità.⁶⁰ Se opportunamente adottate, queste misure determinano evidenti benefici per l'azienda in termini di motivazione del personale, riduzione dei costi dovuti alla malattia o infortuni, riduzione dell'assenteismo e dello stress, ma soprattutto miglioramento complessivo dell'immagine aziendale nei confronti di tutta la società.

Secondo i recenti dati ILO raccolti nel Rapporto per la Giornata mondiale per la sicurezza e la salute sul lavoro 2013, gli incidenti sul lavoro sono circa 321 mila all'anno, mentre i casi di malattie professionali sono circa 2,02 milioni l'anno.⁶¹ Così per rafforzare in tutti i sistemi nazionali la prevenzione su salute e sicurezza sui luoghi di lavoro il SAAS, sempre nell'anno 2013, ha emesso l'*Advisory 200-18: Fire Safety Requirements*, volto a fornire a tutti gli organismi di certificazione chiarimenti e criteri utili per verificare i punti 3.1, 3.3, 3.4 del presente requisito, e individua tutte quelle prescrizioni che devono essere implementate dalle aziende al fine di raggiungere la conformità a tali requisiti.⁶²

2.3.4 Libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva

Con il quarto requisito la norma SA8000 rafforza l'impegno da parte delle imprese al rispetto del diritto dei lavoratori di formare, organizzare, e partecipare ad una libera associazione, per facilitare la promozione degli interessi collettivi. In particolare l'azienda⁶³:

- Deve mettere al corrente tutto il personale che la scelta di far parte di una libera e indipendente associazione o il diritto alla contrattazione collettiva, non comporta alcuna conseguenza negativa;
- Non deve interferire nella formazione o organizzazione di queste associazioni;
- Se in alcuni casi tale diritto è limitato per legge, l'azienda deve proporre dei mezzi alternativi alla formazione di un'associazione sindacale, ad esempio attraverso la nomina di un rappresentante interno dei lavoratori;

⁶⁰ SAI, *Social Accountability 8000*, 2008, pp. 6-7

⁶¹ www.ilo.org

⁶² LAVORO ETICO, Dispensa Corso Base per Auditor SA8000, 2015

⁶³ SAI, *Social Accountability 8000*, 2008, p. 7

- Deve infine garantire, che i rappresentanti dei lavoratori non siano soggetti a discriminazioni sul luogo di lavoro.

L'elaborazione dei contenuti di questo quarto requisito è derivata dalla Convenzione ILO n. 87 del 1948, in cui è emerso da parte della stessa organizzazione internazionale l'impegno a favore della libertà di associazione e un supporto ai governi nel campo della legislazione del lavoro.⁶⁴

2.3.5 Discriminazione

Il quinto requisito riguarda tutte le possibili forme di discriminazione che possono verificarsi all'interno del luogo di lavoro e tra origine e ispirazione dalla Convenzione ILO n. 111 del 1958. La norma sancisce per l'azienda il divieto di attuare qualsiasi comportamento volto a discriminare un soggetto per ragioni inerenti la razza, il ceto, l'origine nazionale, la religione, il genere, l'orientamento sessuale, la disabilità, ed è tenuta al rispetto del diritto del lavoratore di seguire pratiche o principi derivanti da motivazioni personali, per esempio da esigenze religiose o dagli usi e costumi della sua regione.⁶⁵ Bisogna aggiungere che a tutte le pratiche discriminatorie elencate nella prima versione dello standard, quella del 1997, è stata inclusa, nella successiva edizione del 2001, quella inerente al fattore dell'età.

Ma una delle forme di discriminazione più comune risulta quella legata al genere: le donne sono maggiormente penalizzate rispetto agli uomini per quanto riguarda retribuzione, mansione, crescita professionale, formazione, e non soltanto nei paesi in via di sviluppo, ma anche in quelli industrializzati. A questo tipo di disparità, segue quella nei confronti dei disabili, fino a qualche tempo fa fortemente discriminati nella fase di assunzione, nell'accesso alla formazione e alla crescita professionale, ma in seguito agevolati grazie alla legislazione adottata da molti paesi che tutela l'assunzione dei disabili e sanziona chi la viola. Dal rapporto globale dell'ILO sull'uguaglianza nel lavoro, risalente al 2011, è emerso un quadro caratterizzato ancora da forti rischi di discriminazione nei confronti di particolari categorie di persone, tra cui i lavoratori stranieri o migranti. E ne ha inoltre segnalato l'emergere di nuove forme: oltre a quelle classicamente diffuse nei confronti di donne, stranieri e disabili, si

⁶⁴ www.ilo.org

⁶⁵ SAI, *Social Accountability 8000*, 2008, p. 7

aggiungono quelle per ragioni di origine politica, per ragioni sanitarie, ovvero per i soggetti colpiti da malattie infettive, come l'HIV o l'AIDS, e infine, perfino quelle basate sullo stile di vita, in particolare riguardanti il tabagismo e l'obesità.⁶⁶

2.3.6 Procedure Disciplinari

Un'azienda che voglia certificarsi secondo la normativa SA8000, deve inoltre evitare di attuare procedure disciplinari coercitive, di natura sia fisica che mentale. Qualora infatti si verifichi un comportamento censurabile da parte del lavoratore, essa potrà reagire ma non con mezzi illegittimi o sproporzionati. Pertanto è opportuno che l'impresa stabilisca, concordando con i propri dipendenti, delle procedure non arbitrarie, in cui vengano riportate le forme di sanzione che seguiranno alle eventuali infrazioni messe in atto dagli stessi lavoratori.

In Italia, così come nella maggior parte dei paesi occidentali, raramente si sono registrate situazioni in cui sono state utilizzate procedure disciplinari di carattere coercitivo. Questo perché il tipo di violenza che può manifestarsi all'interno di queste aziende, è quella di tipo psicologico. In particolare, una delle pratiche più diffuse è il *mobbing*, ovvero «una situazione lavorativa di conflittualità sistematica persistente ed in costante progresso in cui una o più persone vengono fatte oggetto di azioni ad alto contenuto persecutorio da parte di uno o più aggressori in posizione superiore, inferiore o di pari grado, con lo scopo di causare alla vittima danni di vario tipo e gravità».⁶⁷

2.3.7 Orario di lavoro

Nel settimo requisito la norma pone attenzione alla materia relativa all'orario di lavoro, stabilendo l'impegno per un'impresa a conformarsi alle leggi nazionali o ai contratti di settore. Secondo quanto sancito dalla contrattazione collettiva, l'orario non deve superare le 48 ore settimanali e deve essere garantito almeno un giorno di riposo. Inoltre è previsto un limite massimo di 12 ore di lavoro straordinario, a patto però che esso sia attuato in circostanze

⁶⁶ ILO, *Equality at work: The continuing challenge - Global Report under the follow-up to the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work*, 2011

⁶⁷ C.I.S.E., 2003

particolari, ovvero per un tempo di breve durata e non prevedibile. In tal caso l'azienda dovrà retribuire il lavoratore con una tariffa differente da quella ordinaria.⁶⁸

Come tutti gli altri precedenti requisiti, anche il settimo è derivato dai principi enunciati nelle Convenzioni Ilo, in particolare questa volta si fa riferimento alla convenzione n. 98 relativa alla contrattazione collettiva. Sul tema in questione, l'ILO ha anche effettuato uno studio, il *Working Time Around the World: Trends in working hours, laws, and policies in a global comparative perspective* (Orari di lavoro nel mondo: tendenze sul numero di ore, norme e strategie in una prospettiva globale comparata), che ha evidenziato uno scenario in cui il limite dell'orario settimanale di 48 ore, sia stato largamente superato, affermando addirittura che in tutto il mondo almeno un lavoratore su cinque lavora più del dovuto.⁶⁹

Rapporti di lavoro con orari così lunghi, non possono che avere dei risvolti negativi che si riversano soprattutto sul benessere dei lavoratori: maggiori incidenti sul posto di lavoro, minore produttività, minore soddisfazione dei dipendenti. Per questo la gestione del lavoro è divenuta una delle criticità che la SA8000 ha cercato di arginare e migliorare.

2.3.8 Retribuzione

L'ultimo requisito della norma si focalizza sui criteri remunerativi del dipendente, in virtù dei quali l'azienda assicura e rispetta gli standard minimi previsti dalla contrattazione collettiva, ovvero una retribuzione minima sufficiente (*minimum wage*) che possa permettere al lavoratore di poter soddisfare i propri bisogni primari, senza quindi sentire la necessità di svolgere ulteriori lavori straordinari.

Oltre a rispettare il diritto a tale retribuzione, l'azienda si impegna a garantire che⁷⁰:

- Le eventuali trattenute sul salario non siano fatte con finalità sanzionatorie, a meno che esse siano permesse dalla legge nazionale o dalla contrattazione collettiva;
- Le remunerazioni siano erogate secondo il rispetto della legislazione vigente;
- Il lavoro straordinario venga retribuito con una maggiorazione;

⁶⁸ SAI, *Social Accountability 8000*, 2008, pp. 7-8

⁶⁹ Secondo il rapporto, in particolare: Fra i paesi che nel 2004-5 avevano la più grande incidenza di orari di lavoro prolungati (oltre le 48 ore settimanali), il Perù è in cima alla lista con il 50,9 per cento di lavoratori, seguito dalla Repubblica della Corea con il 49,5 per cento, la Thailandia con il 46,7 per cento e il Pakistan con il 44,4 per cento. Nei paesi sviluppati, dove gli orari di lavoro sono solitamente più brevi, il Regno Unito è al 25,7 per cento, l'Australia al 20,4 per cento, la Svizzera al 19,2 per cento e gli Stati Uniti al 18,1 per cento. (www.ilo.org)

⁷⁰ SAI, *Social Accountability 8000*, 2008, p. 8

- Non stipuli accordi di lavoro sommerso al fine di evitare qualsiasi obbligo nei confronti del personale, così come previsto dalla legge.

Questo concetto trae spunto dalla Convenzione ILO n. 100 del 1951, fondata in particolare sul principio di uguaglianza retributiva fra manodopera maschile e manodopera femminile, a parità di lavoro svolto.

Tuttavia non è possibile stabilire dei criteri che siano uguali per tutti: è vero che vige il principio universale di una retribuzione minima e sufficiente, ma i confini di questo concetto sono abbastanza labili, dal momento che esso viene rapportato alla realtà economica cui si fa riferimento, e capita spesso che in molti Paesi questo salario minimo di sussistenza non sia del tutto garantito. Pertanto è necessario innanzitutto conoscere in maniera approfondita l'area in cui l'impresa svolge la propria attività, analizzando l'adeguata retribuzione mediante parametri quantitativi, facendo ad esempio riferimento alla soglia di povertà di quella determinata zona, al PIL o al reddito pro-capite.

A sostegno di questi elementi la SA8000 garantisce la cosiddetta *living wage* o *basic needs wage*, ovvero una retribuzione dignitosa che consente a tutti i lavoratori di mantenere sé stessi e metà di una famiglia di medie dimensioni sulla base dei prezzi locali che si riscontrano nell'area dove è situato il luogo di lavoro.⁷¹

Stando all'ultimo rapporto elaborato dall'organizzazione in occasione della giornata internazionale della donna 2015, *"The motherhood pay gap: A review of the issues, theory and international evidence"*⁷² («Il divario di retribuzione legato alla maternità. Il punto sui problemi, sulle teorie e sui dati internazionali»), rispetto alla Convenzione del 1951, basata sul principio di uguaglianza retributiva di genere, sono stati fatti dei progressi, ma tuttora sussistono delle sfide che bisogna affrontare riguardanti in particolare il divario di salari legato alla maternità, superiore nei paesi in via di sviluppo rispetto a quelli industrializzati o in via di terziarizzazione.

In Italia, questa materia è trattata dall'articolo 36 della Costituzione che sancisce per tutti i lavoratori una retribuzione proporzionata alla quantità e qualità dell'attività svolta, e tale da

⁷¹ LAVORO ETICO, *op. cit.*

⁷² «Persiste un divario di retribuzione, sia per le donne con figli che per quelle senza figli. In generale, le donne guadagnano in media il 77 per cento di quello che guadagnano gli uomini, con uno scarto assoluto in aumento per le donne che guadagnano di più. L'ILO ha rilevato che, in assenza di un'azione mirata, al ritmo attuale, non verrà raggiunta l'uguaglianza di retribuzione tra donne e uomini prima del 2086, cioè fra 71 anni (vedere [Equal pay, An Introductory Guide](#) [«Uguaglianza di retribuzione. Guida introduttiva»], ILO, 2013)» www.ilo.org

assicurare una vita dignitosa per i soggetti e le loro famiglie. Questo principio però è ignoto ai molti cittadini extracomunitari che decidono di lavorare nelle aziende spesso in modo irregolare, e privi di qualsiasi tutela pur di garantirsi uno stipendio minimo per il sostentamento dei propri familiari.

2.3.9 Sistemi di gestione

Come già detto precedentemente, agli otto requisiti fin qui descritti, se ne aggiunge un altro, relativo al Sistema di Gestione Sociale (SMS, *Social Management System*), che consente alle SA8000 di essere certificabili da terze parti. Esso comporta l'applicazione di una serie di requisiti organizzativo-gestionali all'interno dell'organizzazione aziendale, attraverso i quali è possibile realizzare la politica di responsabilità sociale prevista dalla norma. Tale sistema ha lo scopo di prevenire e risolvere ogni situazione che possa ledere in qualche modo i diritti dei lavoratori, e di migliorare le prestazioni sociali dell'azienda.

La legge italiana, però, così come quella di altri Paesi, in relazione alle tematiche contenute nei primi otto requisiti, offre ai lavoratori una tutela pari se non maggiore rispetto alla norma SA8000, per cui, un'azienda italiana, essendo già in regola con la maggior parte dei requisiti previsti dallo standard, per ottenere la certificazione non dovrebbe apportare eccessivi stravolgimenti all'interno dell'organizzazione. Per queste aziende, l'elemento innovativo della norma riguarda proprio il nono requisito, ovvero l'implementazione di un sistema di gestione, la cui finalità è quella di garantire che il sistema di responsabilità sociale sia rivolto verso un miglioramento continuo affinché possa spingere l'azienda ad adottare volontariamente un comportamento etico.⁷³

Il sistema di gestione, si compone di criteri distintivi riassumibili nei seguenti punti⁷⁴:

- **POLITICA**: il top management dell'organizzazione deve preparare in forma scritta una dichiarazione di politica relativa alla responsabilità sociale e alle condizioni di lavoro, ed esporla in un luogo facilmente visibile affinché tutti i dipendenti possano essere messi al corrente che l'azienda ha volontariamente deciso di conformarsi allo standard SA8000. Tale politica deve essere riesaminata regolarmente, prendendo in

⁷³ LEPORE G., D'ALELIO M.V., *op. cit.*, pp.36-41

⁷⁴ SAI, *Social Accountability 8000*, 2008, pp. 8-10

considerazione tutti gli eventuali cambiamenti interni ed esterni, poiché in linea con il principio del miglioramento continuo su cui la norma si fonda.

- **RAPPRESENTANTE DELLA DIREZIONE:** l'azienda deve nominare un rappresentante della direzione cui affidare il compito di assicurare il rispetto di tutti i requisiti previsti dalla norma.
- **RAPPRESENTANTE DEI LAVORATORI SA 8000:** l'organizzazione deve inoltre concedere ai lavoratori la possibilità di designare tra loro un rappresentante per facilitare le relazioni e la comunicazione con la direzione in merito ai temi trattati dalla SA8000, ricoprendo così ruolo di interfaccia tra i lavoratori e la direzione. Nelle aziende sindacalizzate tale ruolo è assunto dai rappresentanti sindacali riconosciuti
- **RIESAME DELLA DIREZIONE:** la direzione, con la partecipazione del rappresentante dei lavoratori, deve sistematicamente effettuare un riesame per verificare se la politica aziendale adottata sia idonea ed adeguata, se le procedure e i risultati delle performance siano efficaci, e se tutto il sistema ottemperi ai requisiti sanciti dallo standard. Eventualmente, qualora risulti necessario, dovrà apportare miglioramenti e correzioni.
- **PIANIFICAZIONE E IMPLEMENTAZIONE:** è necessario che tutti i requisiti presenti nella norma siano prima compresi e poi implementati a tutti i livelli del sistema organizzativo. Per semplificare questo tipo di attività l'azienda, per esempio, dovrà sottoporre i propri dipendenti a programmi formativi, e dovrà anche monitorare i risultati ottenuti per verificare l'effettiva efficacia dei nuovi sistemi applicati.
- **CONTROLLO DEI FORNITORI/SUBAPPALTATORI E SUBFORNITORI:** compito dell'azienda è anche quello di stabilire delle procedure appropriate per la valutazione e la selezione dei propri fornitori, subappaltatori e subfornitori, in base alla loro capacità di rispondere ai requisiti della norma. Non occorre che questi siano necessariamente certificati, ma basta una semplice dichiarazione scritta con cui si impegnino al rispetto dello standard e della responsabilità sociale. Come si evince il fornitore e il subappaltatore sono posti sullo stesso piano, questo perché talvolta risulta necessario raggiungere e monitorare non solo chi rifornisce l'azienda di beni e/o servizi, ma chi realmente li produce.

Tuttavia, il monitoraggio di questi soggetti nella pratica risulta abbastanza complicato, e ciò accade soprattutto nelle situazioni in cui un'azienda abbia tantissimi fornitori

dislocati in diversi Paesi, e pertanto risulta difficile esaminare dettagliatamente tutta la catena che collega questi all'azienda di riferimento.⁷⁵ Per ovviare a questo problema l'azienda utilizza degli strumenti adeguati per verificare la conformità dei propri fornitori, come incontri di informazione, richiesta di compilazione di appositi questionari, richiesta di politiche e procedure dei sistemi di responsabilità sociale, richiesta di registrazioni di audit interni ed esterni, applicazione di strumenti premianti per coloro che dimostrano di rispettare lo standard.

- **GESTIONE DELLE PROBLEMATICHE ED ATTUAZIONE DI AZIONI CORRETTIVE:** i dipendenti devono avere la possibilità di reclamare e segnalare in modo confidenziale all'azienda la non conformità dell'organizzazione con lo standard SA8000. L'azienda deve indagare e rispondere a queste problematiche, senza però prendere dei provvedimenti disciplinari nei confronti di coloro che si sono espressi riguardo la non conformità. Qualora essa sia stata identificata, bisogna mettere in atto delle azioni correttive.
- **COMUNICAZIONE ESTERNA E COINVOLGIMENTO DELLE PARTI INTERESSATE:** la comunicazione è un punto fondamentale della responsabilità sociale, e per questo l'azienda deve impegnarsi a fornire a tutte le parti coinvolte ed interessate informazioni circa la conformità ai requisiti della norma e le prestazioni ottenute, ad esempio attraverso il proprio sito web.
- **ACCESSO ALLA VERIFICA:** con riferimento al punto precedente, l'azienda deve consentire l'accesso a tutti i dati e alla documentazione relativi al rispetto della norma in questione, evidenziando in tal modo l'importanza della trasparenza in tutti i processi attinenti all'implementazione del sistema.
- **REGISTRAZIONI:** infine l'azienda deve conservare delle adeguate registrazioni relative all'applicazione dello standard, per attestarne l'effettiva conformità.

Sebbene dunque la SA 8000 contenga delle tematiche già contenute in altre legislazioni vigenti, contiene un elemento innovativo che spinge tutte le altre aziende a conformarsi ad essa, ovvero l'implementazione di un sistema di gestione che attraverso la prevenzione di qualsiasi sfruttamento dei lavoratori, si pone in un'ottica di miglioramento continuo.

⁷⁵ LAFRATTA P., *op. cit.*, p. 149

Figura 4. Sistema di Gestione

PREVENZIONE DEI PROBLEMI



2.4 Step del processo di certificazione

Il processo di certificazione si compone di diverse fasi. Per prima cosa l'azienda contatta un ente di certificazione accreditato dal SAI, e comunica la propria volontà di adottare un sistema di gestione sociale, facendosi carico di inviare ad esso tutta la documentazione che attesti la conformità alle leggi nazionali e internazionali vigenti e che verifichi il suo stato di responsabilità sociale. Questa fase preliminare che precede la verifica iniziale ispettiva presso la struttura, è una fase di preparazione e pianificazione dell'audit, in quanto ha l'obiettivo di raccogliere tutte le informazioni necessarie relative al contesto in cui l'azienda svolge la propria attività e di analizzare l'adeguatezza della documentazione, preliminarmente inviata dalla stessa azienda. Per effettuare al meglio l'indagine sulla situazione esistente in essa, l'ente può avvalersi di diversi strumenti che possano facilitarlo in questa fase di audit preliminare, per esempio attraverso il coinvolgimento diretto di tutte le parti interessate,

ovvero raccolta di informazioni in campo sulle condizioni lavorative ed economiche e sui reclami, interviste riservate ai soli lavoratori o ad altri *stakeholder* esterni, come azionisti o sindacati.

Una volta appurata la conformità alle leggi vigenti e la corrispondenza tra la politica aziendale e quanto richiesto dalla norma, l'azienda ottiene lo status di "applicante", un riconoscimento attribuitogli dall'ente certificatore, in relazione alla volontà di adottare e conformarsi allo standard, e di intraprendere un percorso di implementazione e certificazione, impegnandosi a richiedere entro un anno una visita ispettiva.⁷⁶

Inizia così la seconda fase, più operativa, che prevede l'implementazione di un sistema di gestione sociale e una serie di modifiche alla struttura aziendale che la rendono conforme a quanto richiesto dallo standard per ottenere la certificazione. In questa fase è essenziale il lavoro e l'impegno da parte del manager, il quale dovrà definire una linea politica da seguire, stabilire nuovi obiettivi, attribuire responsabilità, presentare programmi di formazione, ma soprattutto diffondere a tutti i livelli dell'organizzazione una cultura etica e di responsabilità sociale.

A questa fase segue quella di verifica vera e propria, condotta da un team di audit appositamente formato, volta a valutare se il sistema di gestione implementato dall'azienda sia adeguato, conforme ai requisiti previsti dalla norma, effettivamente applicato ed in grado di assicurare il miglioramento continuo. La verifica viene eseguita utilizzando diverse tecniche di audit: interviste al personale, individuali o di gruppo, *focus group*, questionari; analisi dei documenti; osservazione delle prassi aziendali. Se dall'ispezione dovessero emergere delle non conformità, l'impresa non potrà ottenere la certificazione e dovrà adottare delle opportune azioni correttive (RAC o Richiesta Azioni Correttive) per essere successivamente riverificata. Se invece dalla verifica è derivata una valutazione positiva, allora l'azienda potrà ottenere il certificato di conformità alla SA8000.

Si giunge così all'ultima fase, quella di miglioramento e di mantenimento della certificazione. Essa infatti ha una durata triennale, ma può essere sempre ritirata da parte dell'ente di certificazione qualora esso riscontri delle discrepanze tra la politica aziendale e la norma

⁷⁶ LEPORE G., D'ALESIO M. V., *op. cit.*, pp. 131-134

durante le visite ispettive periodiche che hanno cadenza semestrale. È grazie a queste visite periodiche che si assicura un mantenimento costante della conformità alle prescrizioni della norma e un miglioramento continuo. Trascorsi i tre anni, la certificazione perde di validità e pertanto l'azienda per ottenerla nuovamente dovrà effettuare i medesimi step della precedente certificazione.⁷⁷

2.5 Costi e benefici di SA 8000

La decisione di certificarsi secondo la normativa SA8000, seguita dall'implementazione di un sistema di gestione sociale, ha un impatto notevole su tutti i diversi livelli organizzativi e comporta soprattutto un ripensamento completo della struttura aziendale e della mentalità della stessa azienda. L'osservazione e il rispetto dei requisiti prescritti dalla norma, infatti, deve essere accompagnata anche dallo sviluppo di una cultura che sia comunemente sentita sia dal manager che da tutti i dipendenti, nonché da tutte le parti coinvolte, come sindacati, fornitori, consulenti. La volontà di andare incontro a questi nuovi cambiamenti, attraverso l'adozione di comportamenti etici e di responsabilità sociale, non potrà che comportare il conseguimento di una serie di vantaggi per l'immagine aziendale, la quale sarà vista come espressione di affidabilità, chiarezza e trasparenza.

Certificare un'impresa implica tuttavia una serie di costi che bisogna sostanzialmente affrontare. Tali costi di ottenimento e mantenimento della certificazione SA 8000, possono essere raggruppati in più categorie⁷⁸:

- ❖ La prima tipologia riguarda i costi diretti di certificazione, ovvero tutte quelle azioni necessarie intraprese per raggiungere la conformità alla norma. Di particolare rilevanza sono le voci di spesa relative alla consulenza o alla formazione interna per progettare e rendere operativo il sistema.
- ❖ Sempre all'interno dei costi diretti rientrano quelli da corrispondere all'organismo di certificazione accreditato per l'intero processo, che in questo caso dipendono dalla dimensione dell'organizzazione da verificare.

⁷⁷ LEPORE G., D'ALESIO M. V., *op. cit.*, pp. 136-137

⁷⁸ MEZZADRI A., *La Certificazione etica SA8000. Casi di imprese lombarde e italiane*, Altis e Regione Lombardia, pp. 21-22

- ❖ Seguono i costi sostenuti per l'adeguamento ai requisiti della norma, per esempio modifiche nei livelli contrattuali, aggiornamento del database legislativo, modifiche e adeguamenti di mobili e attrezzature. L'ammontare di queste spese, dipende anche dal punto di partenza dell'impresa: qualora infatti essa abbia già ottemperato alle prescrizioni della norma, o abbia già ottenuto altre certificazioni su sistemi di gestione qualità e ambiente, non dovrà sostenere costi elevati.
- ❖ Un'altra tipologia di costi può presentarsi laddove dalla verifica ispettiva effettuata dall'ente di certificazione emergano delle non conformità, e per questo dovranno essere affrontati ulteriori costi inerenti le azioni necessarie correttive volte a risolvere i problemi rilevati.
- ❖ Infine, vi sono i costi legati al mantenimento della certificazione nei tre anni successivi al rilascio della stessa, e comprende costi per il miglioramento del sistema di responsabilità implementato e costi per l'esecuzione delle visite periodiche effettuate dallo stesso ente.

Da quanto si evince dalla descrizione, l'impresa deve sostenere delle spese abbastanza consistenti. Essa però non deve tralasciare gli enormi benefici che potrebbe trarre dalla conformità allo standard SA8000, a breve e a lungo termine.

Tali benefici tuttavia, sono difficilmente calcolabili, dal momento che essi si riversano soprattutto sulle risorse intangibili, ovvero tutti quei beni immateriali di cui l'azienda dispone, come motivazione del personale, capacità e conoscenze delle risorse umane, relazioni con la clientela e i fornitori, immagine aziendale. Ed è proprio questa ultima a trarre maggior beneficio dall'ottenimento e mantenimento della certificazione. Il rispetto di tutti i lavoratori e l'assunzione di un comportamento etico e di responsabilità sociale, infatti, produce un'immagine positiva per l'azienda, la quale attraverso il rafforzamento di questi riferimenti valoriali aumenterà la sua visibilità all'esterno e otterrà una maggiore fiducia e credibilità da parte di tutti gli stakeholder, sviluppando in tal modo una buona reputazione nel tempo. Risultano di conseguenza migliorate anche le relazioni con fornitori e subfornitori, il rapporto con le associazioni sindacali e il dialogo con gli enti pubblici locali adesso improntato verso una maggiore trasparenza.

Anche sul fronte interno si hanno degli effetti positivi, che si riflettono in particolar modo sul clima aziendale e possono manifestarsi come incrementi di produttività o riduzione dei costi. Difatti, grazie all'attenzione verso temi come la salute e la sicurezza, tutti i lavoratori si sentiranno maggiormente tutelati dall'azienda di appartenenza, e coinvolti nel raggiungimento degli obiettivi imprenditoriali. Questa corretta gestione delle risorse umane porterà di conseguenza ad una riduzione del turnover, ad una diminuzione dei tassi di assenteismo e d'infortuni sul lavoro, e quindi ad un aumento della produttività qualitativa e quantitativa dell'azienda.⁷⁹

L'integrazione di un sistema etico e di gestione sociale, dunque, rappresenta per le aziende un'opportunità di innovazione e di sviluppo, una possibilità di recupero di una cultura d'impresa e di creazione di un ambiente che sia trasparente all'esterno e in cui i lavoratori possano sentirsi parte integrante di esso.

2.6 SA8000 – 2014: le novità della nuova edizione dello standard

Dal primo maggio 2015 è applicabile la nuova edizione della SA8000, pubblicata nel giugno del 2014. Essa sostituisce di fatto la precedente versione, anche se è previsto un periodo di transizione della durata di circa un anno, ovvero fino al 30 aprile 2016, in cui sarà possibile rilasciare certificazioni ai sensi di entrambe le edizioni dello standard (quella del 2008 e quella del 2014). Allo scadere di questo periodo, saranno considerati validi esclusivamente i certificati emessi in conformità alla SA8000: 2014.⁸⁰

Gli enti di certificazione nello svolgimento dei propri audit, oltre a fare riferimento a questo documento, avranno a disposizione anche il nuovo allegato "Indicatori di performance", che elenca le attività e le aspettative minime di performance sociali cui un'organizzazione certificata secondo lo standard deve soddisfare. L'allegato non costituisce un documento autonomo, infatti gli indicatori di performance non modificano i requisiti della norma, ma rappresentano solo dei riferimenti secondari collegati direttamente ad essi. Possono infatti sussistere dei casi in cui, in base alla natura e alla situazione di una determinata organizzazione, tali indicatori risultano essere non applicabili e quindi irrilevanti. Salvo però

⁷⁹ Ivi, pp. 22-24

⁸⁰ www.igsystem.it

queste eccezioni, adeguatamente motivate, se un'organizzazione dimostra di non essere conforme agli indicatori di performance, dovrà essere considerata ugualmente non conforme nei confronti di uno dei requisiti della SA8000.

La predisposizione di questo allegato ha l'obiettivo di migliorare nelle parti interessate l'interpretazione e la comprensione del valore della conformità allo standard.⁸¹

Le altre novità introdotte dall'ultima revisione della norma, possiamo ritrovarle nel terzo capitolo relativo alle definizioni. Nello specifico, sono state aggiunte le descrizioni di azione correttiva e di azione preventiva, al fine di offrire ulteriori e dettagliati chiarimenti rispetto alla versione precedente. Entrambe sono definite come delle azioni volte ad eliminare le cause di una eventuale non conformità: la prima è intrapresa con lo scopo di prevenire il ripetersi di una non conformità individuata; l'azione preventiva, invece, mira a prevenire il verificarsi di una non conformità potenziale. È stato introdotto, inoltre, il termine "*Performance sociale*", il quale è indice del raggiungimento e del mantenimento da parte di un'organizzazione della congruenza allo standard, gestiti in un'ottica di miglioramento continuo.⁸²

Con la nuova edizione, inoltre, si è cercato di migliorare la coerenza dei requisiti legati alle condizioni di lavoro e la logica nell'ambito di ciascuno di essi, anche se non sono state apportate significative modifiche, salvo per il requisito numero tre relativo alla salute e sicurezza. In particolare, in merito a questo ultimo è prevista l'istituzione di un Comitato per la salute e sicurezza formato in modo equilibrato da rappresentanti dei lavoratori e dal management, con il compito di condurre periodicamente delle valutazioni dei rischi per identificare e fronteggiare gli eventuali pericoli per la salute e sicurezza dei lavoratori.⁸³

A far risaltare l'importanza sulla gestione partecipativa del sistema SA8000, non è soltanto la formazione del suddetto Comitato, ma anche la costituzione di un *Social Performance team*, il quale include ugualmente una rappresentanza bilanciata di management e lavoratori, che collaborano insieme con l'obiettivo di raggiungere la conformità ai requisiti dello standard, ed è prevista soprattutto per il sistema di gestione. Proprio all'interno di questo ultimo requisito possiamo ritrovare le novità più consistenti che la nuova revisione ha portato con sé.

⁸¹ SAI, *Social Accountability 8000*, Allegato Indicatori di Performance, 2014.

⁸² SAI, *Social Accountability 8000*, 2014.

⁸³ SAI, *Social Accountability 8000*, 2014.

Il sistema di gestione infatti, è stato modificato in modo rilevante al fine di renderlo coerente con lo strumento del *Social Fingerprint*, un modello per l'autovalutazione delle prestazioni relative alla Responsabilità Sociale dell'organizzazione, sviluppato in forma di test con una serie di *items* inerenti le categorie da valutare (gestione del sistema, gruppo di lavoro interno per la conformità sociale, coinvolgimento dei lavoratori e comunicazione, avanzamento nella gestione delle azioni di miglioramento, etc.).⁸⁴

Riguardo la sua struttura, sono stati eliminati e rinumerati alcuni criteri e ad essi ne sono stati aggiunti dei nuovi⁸⁵:

1. **Politiche, procedure e registrazioni:** alla politica si sono affiancati le procedure sviluppate dall'organizzazione per applicare lo standard SA8000 e le registrazioni, l'ultimo criterio della precedente edizione.
2. **Social performance team (SPT),** descritto precedentemente, con l'obiettivo appunto di mantenere attiva una partecipazione congiunta di manager e lavoratori.
3. **Identificazione e valutazione dei rischi,** da condurre periodicamente per identificare le reali o potenziali non conformità allo standard. Tale compito è affidato al SPT.
4. **Monitoraggio** da parte del SPT delle attività nel luogo di lavoro.
5. **Coinvolgimento interno e comunicazione:** con questo criterio l'organizzazione deve trasmettere a tutto il personale le informazioni sui requisiti della SA8000 e garantire che essi siano stati compresi.
6. **Gestione e risoluzione dei reclami:** l'organizzazione deve mettere a disposizione di tutto il personale uno strumento per segnalare i reclami inerenti le condizioni di lavoro, stabilendo una procedura scritta da seguire.
7. **Verifica esterna e coinvolgimento delle parti interessate:** qualora si verificano delle ispezioni senza preavviso, l'organizzazione deve cooperare e collaborare con gli auditor esterni al fine di definire la gravità degli eventuali problemi riscontrati.
8. **Azioni correttive e preventive:** con la nuova edizione alle azioni correttive si sono aggiunte le azioni preventive.
9. **Formazione e lo sviluppo delle capacità (*Capacity Building*),** ovvero un piano di formazione rivolto a tutto il personale.

⁸⁴ <http://www.studioankiros.com/>

⁸⁵ SAI, *Social Accountability 8000*, 2014.

10. Gestione dei fornitori e degli appaltatori: tra questi soggetti la normativa ha inserito le agenzie per l'impiego private, aggiunte anche tra le definizioni del terzo capitolo.

Come si evince, i cambiamenti apportati sono stati notevoli, alcuni criteri sono stati eliminati o scorporati: ad esempio quelli riguardanti il coinvolgimento interno e comunicazione, la formazione e lo sviluppo delle capacità e il monitoraggio sono stati smembrati dal criterio "pianificazione e implementazione", assumendo nuove definizioni o significati.

Attraverso la nuova revisione si è cercato dunque di definire meglio il quadro normativo cui un'organizzazione deve ottemperare, e la nuova formulazione del sistema di gestione permette alle organizzazioni di implementare e di adeguarsi più facilmente ai requisiti, raggiungendo così, attraverso il miglioramento continuo, la piena conformità allo standard SA8000.

2.7 La diffusione della SA8000 nel mondo e in Italia

La diffusione dello standard SA8000 a livello internazionale è sintomo dell'accresciuta sensibilità verso problematiche etiche e di una nuova coscienza di responsabilità sociale da parte di molte strutture aziendali. Nell'interesse di una maggiore trasparenza, il SAAS (*Social Accountability Accreditation Services*) assiste il SAI rendendo disponibili dei dati sulle organizzazioni certificate SA8000, pubblicandoli e aggiornandoli trimestralmente presso il loro sito web. Questi dati informano circa le eventuali nuove organizzazioni che hanno deciso di certificarsi, permettendo così di monitorare le tendenze della certificazione nelle diverse industrie e paesi.

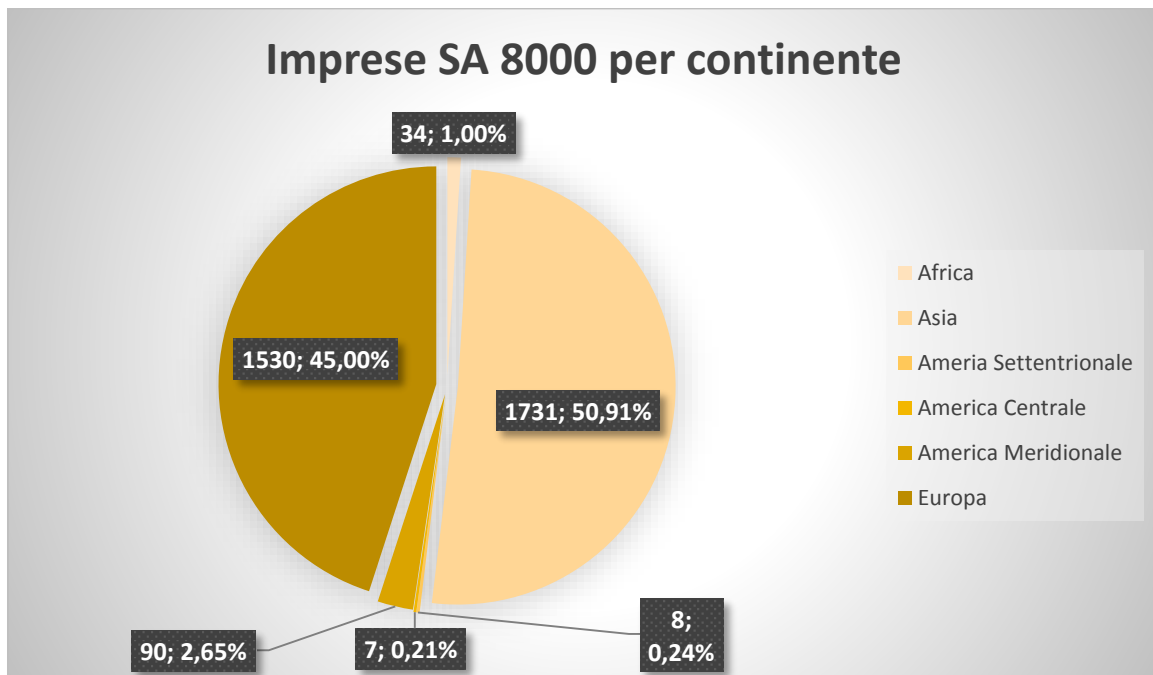
Stando alle ultime statistiche aggiornate dal SAAS il 30 settembre 2014, le aziende certificate raggiungono un numero totale di 3400 dislocate in 74 paesi del mondo e rappresentative di 65 settori industriali. Solo nel 2014 le nuove strutture certificate sono state 544 con un aumento di quasi il 5% rispetto al 2013.⁸⁶

Di seguito è riportata una fotografia che illustra il quadro generale della situazione sopra descritta, relativa alla diffusione della normativa.

⁸⁶ <http://www.saasaccreditation.org/>

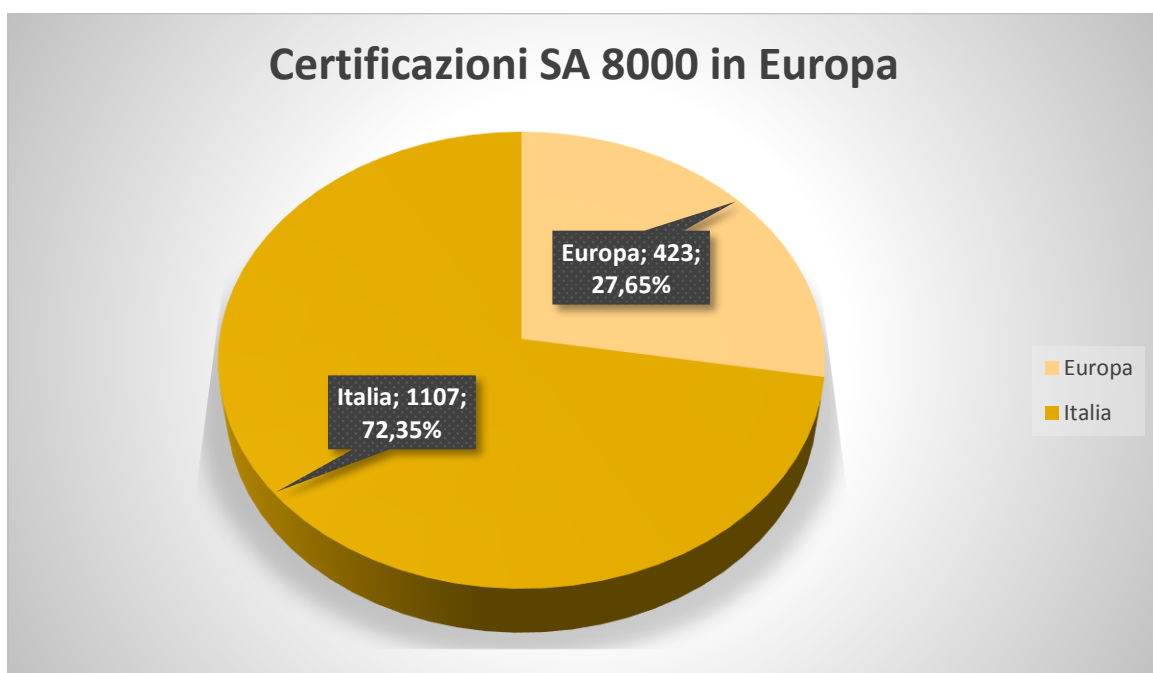
AZIENDE CERTIFICATE SA 8000 NEL MONDO: 3400

Fonte : <http://www.saasaccreditation.org/>



AZIENDE CERTIFICATE SA 8000 IN EUROPA: 1530

Fonte : <http://www.saasaccreditation.org/>



Secondo i dati rilevati dal SAAS, l'Italia è il primo paese al mondo con il numero più elevato di certificazioni, contando circa 1107 imprese che hanno volontariamente deciso di adottare e conformarsi alla normativa fin qui trattata. Seguono l'India e la Cina, rispettivamente con 884 e 608 aziende certificate.

In particolare, per quanto riguarda il nostro Paese, è la Toscana la regione in cui la norma si è diffusa maggiormente, e proprio fra le aziende certificate appartenenti ad essa si trova anche la società di consulenza che ho deciso di descrivere e analizzare nel presente lavoro, Itinera Servizi alle Imprese, operante nel territorio pisano.

CAPITOLO 3

Il caso aziendale: Itinera Servizi alle Imprese S.r.l.

3.1 L'azienda

Itinera Servizi alle Imprese è una società di consulenza e di servizi alle imprese operante nel territorio pisano, e con sede anche in Sicilia, nata nel 1996 dall'idea di un gruppo di consulenti in organizzazione e formazione aziendale.

La *mission* di Itinera è da sempre quella di stimolare ed accompagnare lo sviluppo organizzativo delle proprie imprese clienti, rispondendo adeguatamente alle loro richieste e fornendo risposte professionali ai loro molteplici bisogni.

Essa opera nei settori dell'industria e dei servizi e in particolare presta assistenza e consulenza per soggetti pubblici e privati con riferimento alle seguenti aree tematiche:

- Sistemi di Gestione Qualità (ISO 9001), Ambientale (ISO 14001 – EMAS), Responsabilità Sociale (SA 8000, CSR), Sicurezza (OH SAS 18001), Alimentare (HCCP, ISO 22000, BRC, IFS), Sicurezza delle informazioni (ISO/IEC 27001)
- Salute e sicurezza sui luoghi di lavoro (D.lgs 81/2008: pone in capo l datore di lavoro, in quanto titolare dei poteri decisionali e di spesa, degli obblighi propri ed in delegabili in materia di sicurezza)
- Responsabilità Amministrativa (D.lgs 231/2001: obbligo per un'azienda in quanto persona giuridica di dover rispondere per i reati commessi dal personale aziendale)
- Privacy (D.Lgs. 196/2003: ogni azienda deve implementare le "Misure minime di sicurezza" per il trattamento di dati personali, sensibili e giudiziari)
- Altri servizi offerti: Organizzazione aziendale, Accreditamento dei Laboratori (ISO/IEC 17025:2005), Servizi alla Pubblica Amministrazione, Project Financing.

Nello specifico, l'attività della società è dedicata all'erogazione di servizi per il settore della formazione. Le risorse umane infatti sono un vero e proprio capitale e occupano un ruolo centrale nella gestione dell'impresa. Soprattutto in questa nuova realtà caratterizzata da profonde rivoluzioni tecnologiche, da una crescente flessibilità e intensi mutamenti nelle

professioni, la formazione e l'aggiornamento professionale costituiscono sempre più una leva strategica fondamentale. Itinera così, in quanto agenzia formativa accreditata dalla Regione Toscana, dalla Regione Sicilia e, a livello nazionale, dai principali Fondi Interprofessionali oltre ad essere Provider E.C.M. (Educazione Continua in Medicina), dà supporto alle imprese che intendono sviluppare un piano formativo coerente con il proprio piano strategico globale, soddisfacendo in tal modo il loro fabbisogno aziendale legato allo sviluppo delle competenze e alla formazione del personale.

In questi processi di revisione organizzativa e di formazione delle risorse umane, svolge diverse attività tra le quali:

- Analisi dei fabbisogni formativi
- Reperimento di bandi di finanziamento pubblico adeguati alle necessità dell'azienda
- Progettazione degli interventi formativi
- Selezione e orientamento dei partecipanti
- Programmazione e gestione della formazione, ovvero coordinamento didattico, docenza (ove prevista), tutoring dei partecipanti
- Monitoraggio delle azioni formative
- Rendicontazione

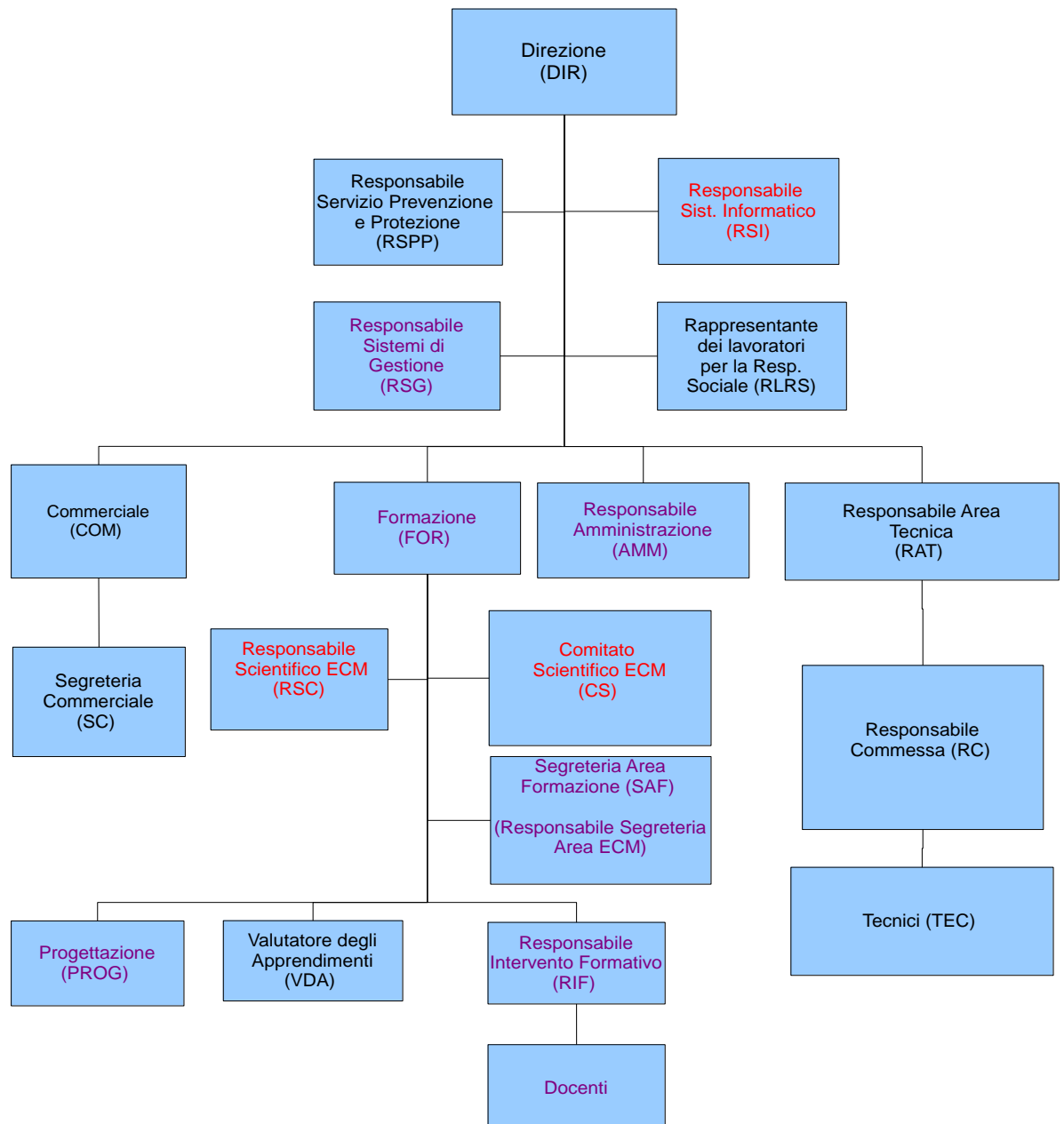
Riepilogo Risorse Azienda

AREA FORMAZIONE				AREA CONSULENZA
Tipo contratto	Ore a settimana	N° addetti	N° Collaboratori	N° Collaboratori
1 TI 1 Apprendista	40	2	2	8
2 TI	32	2		
Apprendista	30	1		

Organigramma di Itinera Servizi alle Imprese srl

Legenda:

- Funzioni esclusive ECM (Educazione Continua in Medicina)
- Funzioni sia ECM che generali
- Funzioni generali



La società, inoltre, si pone in un'ottica di miglioramento continuo del servizio, e per tale motivo ha deciso di certificare il proprio sistema di gestione per la qualità e la responsabilità sociale con l'Ente certificatore SGS Italia S.p.A.

Il prossimo paragrafo è dedicato proprio all'esposizione concreta dell'iter di certificazione seguito, che l'ha portata all'adozione della normativa che ho deciso di trattare nel presente lavoro, ovvero la certificazione SA8000.

3.2 Adozione della SA8000: l'iter di certificazione

Per raggiungere i propri obiettivi e migliorare le proprie prestazioni soprattutto in materia di Responsabilità Sociale, nel 2005 la società ha deciso di adottare lo standard internazionale SA8000, in questo caso nella sua edizione del 2001.

Il processo di certificazione è stato gestito da un consulente esterno e da un referente interno. Quest'ultimo è tuttora rappresentante dei sistemi di gestione, e mi ha concesso la possibilità di accedere alla documentazione presente in archivio, in modo da poter ricostruire interamente la procedura complessiva seguita dall'azienda che l'ha condotta all'implementazione del sistema di gestione e quindi all'adeguamento effettivo ai requisiti dello standard.

Innanzitutto l'intenzione di conformare i principi ispiratori, i processi decisionali e il funzionamento organizzativo alle prescrizioni della norma, e quindi di ottenere a tutti gli effetti la certificazione da parte di un organismo terzo indipendente, è indice della consapevolezza che tra le due dimensioni, economica e sociale, non ci sia alcuna antitesi: nulla vieta che un'impresa possa perseguire contemporaneamente sia l'obiettivo del raggiungimento del puro profitto, sia quello di assolvere un compito sociale, assumendo responsabilità nei confronti degli impatti che possono derivare dalle sue azioni, e creando un rapporto di collaborazione vincente con tutte le parti interessate. La coniugazione di entrambe le dimensioni può dunque portare al raggiungimento di risultati positivi.

Fatta propria questa visione, che si concilia perfettamente con la *mission* dell'azienda, ha avuto inizio il vero e proprio processo di certificazione. Dopo un colloquio iniziale, e avendo

preso atto delle condizioni emerse e delle caratteristiche della società, è stato proposto un approccio finalizzato allo sviluppo di un sistema di gestione per la responsabilità sociale organizzato secondo diverse fasi.

FASE A – Progettazione del Sistema di Gestione

Tale fase è stata articolata nelle seguenti attività:

- Identificazione dei processi necessari per il Sistema di Gestione
- Definizione delle sequenze ed interazioni
- Identificazione delle risorse e della catena di subfornitura
- Rielaborazione dell'organigramma e dei mansionari
- Definizione della struttura del Sistema di Gestione per la Responsabilità Sociale alla luce delle norme di riferimento (SA8000 – Social Accountability).

Lo svolgimento di queste funzioni ha avuto lo scopo di identificare eventuali criticità all'interno dell'organizzazione e soprattutto di individuare la rete dei processi aziendali interessati al Sistema di Gestione, per giungere così alla definizione di una nuova visione organizzativa posta in un'ottica di imprenditorialità sociale e di miglioramento continuo.

FASE B – Formazione di base sui Sistemi di Gestione

Una volta definita la struttura del SGRS (Sistema di gestione e Responsabilità Sociale), è stato necessario coinvolgere tutto il personale in questa sua implementazione, mediante la formazione su concetti base, quali:

- Cenni storici e diffusione dei sistemi di gestione della responsabilità sociale SA8000
- Requisiti sulla Imprenditorialità Etica: lavoro infantile, lavoro forzato, salute e sicurezza, libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva, discriminazione, pratiche disciplinari, remunerazione.
- Principali definizioni sulla Responsabilità sociale
- Principi necessari all'implementazione dei SGRS
- Introduzione ai principi di gestione etica dettati dalle principali convenzioni internazionali

FASE C – Definizione della documentazione relativa al Sistema di Gestione della Responsabilità Sociale

Questa fase è stata attuata con il fine di giungere alla redazione del manuale, delle procedure e delle linee guida per il controllo dei requisiti richiesti dalla SA8000, mediante le seguenti attività:

- Identificazione delle aree di attività
- Controllo delle prassi vigenti con i requisiti della SA8000
- Individuazione delle prescrizioni legislative/regolamenti vigenti
- Definizione degli obiettivi di responsabilità sociale
- Definizione della documentazione del Sistema di Gestione

In pratica tutto il lavoro della definizione dei contenuti delle procedure e delle linee guida operative ha preso avvio a partire dalle prescrizioni legislative/regolamentari allora vigenti e dai documenti posseduti dalla società, che sono stati poi discussi negli incontri con il responsabile del SGRS ed i responsabili delle funzioni interessate.

La politica di responsabilità sociale espressa in questa fase dall'azienda e pubblicata sul suo sito internet, è sintetizzabile nel suo rispetto dei principi etici nei confronti dei propri dipendenti e della collettività attraverso:

- Consapevolezza e considerazione del proprio personale quale risorsa preziosa e strategica, per il quale salvaguardare i diritti e garantire la crescita professionale e personale favorendo il dialogo sul luogo di lavoro, in quanto componente essenziale della responsabilità sociale.
- Considerazione dei propri fornitori come parte complementare non solo del proprio servizio ma soprattutto per quanto riguarda i comportamenti etici.
- Impegno a non utilizzare né favorire il lavoro infantile e a comunicare al personale e alle parti interessate le politiche e le procedure per la promozione dell'educazione dei bambini e dei giovani lavoratori.
- Monitoraggio e miglioramento del proprio Sistema di Gestione per la Responsabilità Sociale.
- Sistemica e adeguata comunicazione a tutte le parti interessate dei risultati del proprio Sistema per la Responsabilità Sociale.

FASE D – Addestramento e Implementazione del Sistema di Gestione Qualità della Responsabilità Sociale

Predisposta la documentazione, la fase successiva ha previsto l'attuazione di un'opera di divulgazione delle modalità operative definite da porre in essere per il sistema di gestione, e un approfondimento dei concetti oggetto della formazione iniziale di base avvenuta nella fase

B. In particolare, è stato richiesto di attuare le seguenti fasi:

- Ottenimento del consenso da parte della Direzione
- Coinvolgimento del personale attraverso attività di addestramento sull'uso della documentazione e sensibilizzazione
- Attivazione di canali di comunicazione interni ed esterni sui requisiti di Responsabilità Sociale attuati: per l'interno è stata prevista la consegna degli opuscoli SA8000 e della politica aziendale, oltre a riunioni di formazione. Alle altre parti interessate sono state inviate delle mail con l'invito a visitare il sito internet aziendale.
- Diffusione dei principi di imprenditorialità etica presso la catena di fornitura.

Per garantire, inoltre, a tutti i lavoratori e a tutte le parti interessate una facile comunicazione di rilievi e suggerimenti in merito agli aspetti inerenti SA8000, l'azienda ha istituito un sistema di inoltro di comunicazioni, anonime o firmate secondo volontà, diretti sia ad essa, sia all'ente di certificazione SGS oppure direttamente al SAI. Il monitoraggio di tali segnalazioni è stato affidato al RLRS (Rappresentante dei lavoratori e Responsabilità Sociale).

FASE E – Auditing

In questa fase di auditing sono state coinvolte tutte le parti interessate quali investitori, clienti, dipendenti, fornitori, comunità e soprattutto lavoratori. Con riferimento a questi ultimi, coinvolti tramite interviste, sono state stabilite delle procedure per assicurare il loro anonimato, predisposte le formulazioni di domande indirette, e raccolte le informazioni sui turni di lavoro, sulla retribuzione, sul loro trattamento, su lavoro infantile e forzato.

Per quanto riguarda invece tutte le altre parti interessate sono stati raccolti dati rilevanti relativi a:

- Leggi nazionali, statistiche, leggi locali
- Situazione politica
- Paniere dei beni (per il calcolo del salario minimo)
- N° medio dei componenti per famiglia

- ONG locali – sindacati

Nello specifico, l'azienda ha messo in atto un meccanismo di valutazione per i fornitori e sub-fornitori per effettuare una mitigazione e un monitoraggio dei rischi in materia etica, in modo da identificare, prevenire e riparare gli impatti negativi effettivi o potenziali del proprio operato nella catena di fornitura in ambito sociale. Così per verificare la conformità alla norma, è stato chiesto a questi di compilare un questionario informativo e una dichiarazione di impegno al rispetto dei requisiti etici all'interno del proprio ambiente di lavoro e lungo tutta la catena di fornitura.

Modello di questionario fornitori

RAGIONE SOCIALE
SEDI A CUI SI RIFERISCE IL PRESENTE QUESTIONARIO:
L'AZIENDA È CERTIFICATA SA 8000? SI – NO Se l'azienda non è certificata, si prega di compilare il seguente questionario

REQUISITO	PUNTI NORMA	RISPOSTA (NA=Non Applicabile)	COMMENTI
Sono rispettate le norme sui lavoratori minorenni (ore di lavoro, apprendistato e formazione obbligatoria) e non si fa ricorso al lavoro minorile	1.1	SI NO NA	
Si rifiuta di usufruire o favorire l'utilizzo del lavoro obbligato (esempio: non si richiede il rilascio di depositi o documenti all'inizio del rapporto di lavoro)	2.1	SI NO NA	
È presente il documento di valutazione del rischio (se l'azienda ha più di 10 dipendenti altrimenti autocertificazione)	3.1	SI NO NA	

REQUISITO	PUNTI NORMA	RISPOSTA (NA=Non Applicabile)	COMMENTI
Il documento è aggiornato, riflette l'organizzazione esistente e le relative attività	3.1	SI NO NA	
E' stato nominato il Responsabile Servizio Prevenzione e Protezione ed il suo nominativo è stato trasmesso all'ASL territoriale competente e all'Ispett. del Lavoro	3.1	SI NO NA	
Il certificato prevenzione incendi D.M. 16/2/82 è valido ed aggiornato (se previsto per legge)	3.1	SI NO NA	
E' presente il Piano di evacuazione (se azienda con più di 10/15 dipendenti D.M. 10/03/98)	3.1	SI NO NA	
Esiste la dichiarazione di conformità degli impianti elettrici alla Legge 46/90	3.1	SI NO NA	
Il registro infortuni (vidimato secondo la normativa) è disponibile c/o la sede (almeno in copia)	3.1, 9.14	SI NO NA	
Sono stati nominati i Rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza ed hanno ricevuto opportuna formazione documentata	3.2	SI NO NA	
Il medico competente è stato nominato	3.1	SI NO NA	
Sono stati effettuati corsi di formazione ed informazione al personale sulla Sicurezza in materia di igiene e salute sui luoghi di lavoro (626/94)	3.3	SI NO NA	
Sono stati erogati corsi di formazione sulle norme di primo soccorso	3.3	SI NO NA	
Esiste la scheda di sicurezza di tutte le sostanze a rischio	3.4	SI NO NA	
Esiste la scheda di avvenuta consegna dei Dispositivi di Sicurezza individuali	3.4	SI NO NA	
L'azienda rispetta il diritto di tutto il personale di dare vita o iscriversi a sindacati e dispone di un numero	4	SI NO NA	

REQUISITO	PUNTI NORMA	RISPOSTA (NA=Non Applicabile)	COMMENTI
adeguato di ore di permesso in un anno, di spazi per bacheche e locali per assemblee			
Sono inesistenti discriminazioni razziali, di sesso, di ceto, di origine, di invalidità, di religione, di età, di appartenenza sindacale o di affiliazione politica	5.1, 5.2	SI NO NA	
Sono inesistenti casi di mobbing	5.3	SI NO NA	
Le eventuali procedure disciplinari vengono applicate esclusivamente in conformità alla legge ed è comunque possibile contestarle e ricorrere	6, 8.2	SI NO NA	
Lo straordinario è volontario, è pagato e non supera il massimo straordinario, secondo quanto previsto dal contratto e/o dalla legge	7	SI NO NA	
Sono rispettati i riposi settimanali per tutti i lavoratori	7.1	SI NO NA	
Il libro paga dei dipendenti è aggiornato e il listino stipendi indica tutte le voci di retribuzione	7.1, 8.1, 8.2	SI NO NA	
Sono pagati tutti i contributi previsti dai contratti di lavoro e dalla legge	8	SI NO NA	
I dipendenti in apprendistato sono registrati nel libro matricola e pagati secondo quanto previsto dalla legge e/o dai contratti	8.3	SI NO NA	
L'azienda si conforma a tutte le norme di legge nazionali relative al lavoro e ai contratti di lavoro applicabili	9.1	SI NO NA	
La Direzione effettua verifiche periodiche per assicurare il rispetto di quanto contenuto nel presente questionario e/o nella norma SA 8000	9.2	SI NO NA	
L'Azienda ha nominato un membro della struttura direttiva che assicura il rispetto dei principi etici (es.: requisiti SA 8000)	9.3, 9.4	SI NO NA	

REQUISITO	PUNTI NORMA	RISPOSTA (NA=Non Applicabile)	COMMENTI
L'azienda fa sì che i principi etici (es.: requisiti SA 8000) siano conosciuti e compresi a tutti i livelli	9.5	SI NO NA	
L'azienda si assicura che i propri fornitori si adeguino ai principi etici (es.: requisiti SA 8000) e dispone di documenti che lo provino	9.6, 9.7, 9.8	SI NO NA	
L'Azienda ha stabilito un sistema anonimo di reclami interno e i lavoratori ne sono a conoscenza	9.10	SI NO NA	
L'Azienda ha previsto una procedura per rispondere e risolvere questioni poste da parti terze in merito alle prestazioni dell'Azienda nei confronti dei principi etici (es.: requisiti SA 8000)	9.11	SI NO NA	

Con la firma di questo documento si dichiara che le informazioni fornite sono veritiere.

Avendo preso visione della vs. Politica Qualità, Ambiente e Responsabilità Sociale questa azienda di impegna a:

- Conformarsi ai requisiti della norma SA 8000
- Partecipare ad attività di monitoraggio e verifica (es.: visite ispettive) da parte della Itinera Servizi alle Imprese S.r.l. quando ci verrà richiesto
- Porre rimedio ad ogni problema / non conformità rispetto ai requisiti della norma SA 8000 emerso durante le attività di monitoraggio e verifica
- Informare tempestivamente la Itinera Servizi alle Imprese S.r.l. di ogni rapporto con altri subfornitori utilizzati all'interno del rapporto contrattuale con la Itinera Servizi alle Imprese S.r.l. stessa

Attraverso questa fase, dunque, si è voluto preparare l'organizzazione alla verifica ispettiva da parte dell'ente certificatore e assicurare quindi l'effettiva efficacia di quanto è stato predisposto e attuato.

È stato anche programmato un piano di rimozione delle eventuali non conformità rilevate e la conseguente attuazione di azioni correttive e preventive, il verbale di riesame della direzione e il piano di miglioramento.

Tutte queste fasi si sono succedute nell'arco di un periodo, secondo le tempistiche proposte dal consulente esterno:

Mesi	01	02	03	04	05	06	07	08	09
Attività									
1. Progettazione del Sistema di Gestione									
2. Formazione di base sui Sistemi di Gestione									
3. Addestramento e implementazione del Sistema di Gestione									
4. Definizione della documentazione relativa al Sistema di Gestione									
5. Auditing									

L'analisi interna al sistema di gestione appena integrato, non ha evidenziato criticità ai fini del soddisfacimento dello standard: l'iter di certificazione è stato difatti semplice e lineare, dal momento che i requisiti previsti dalla norma erano già rispettati.

Requisiti SA 8000	Azioni Itinera Servizi alle Imprese
Lavoro infantile	Tutto il personale supera la maggiore età
Lavoro obbligato	Non previsto
Salute e sicurezza	Formazione continua sui sistemi di sicurezza
Libertà di associazione e contrattazione collettiva	-Nessun dipendente iscritto al sindacato -1 apprendista
Discriminazione	Unica dipendente donna Consulenti o docenti esterni donne molto frequenti nelle attività dell'azienda

Pratiche disciplinari	Conformi allo standard
Remunerazione	Tutte come da CCNL settore commercio che sono al di sopra della soglia di povertà

L'auditing interno ha proposto comunque delle azioni di miglioramento, riportate di seguito:

AZIONE	DESCRIZIONE
01-2006	Eliminare il Codice Etico a favore di una struttura più modulare (politica, procedure lavoro minorile e rilievi SA 8000) e relativa modifica del manuale
02-2006	Ampliare QF (questionario fornitori) e modificare Procedura Valutazione Fornitori SA 8000

Nel mese di luglio del 2006, l'azienda ha sottoposto a verifica ispettiva dell'ente di certificazione SGS Italia S.p.A. tale sistema di gestione realizzato, il quale, data la conformità alla norma di riferimento, ne ha rilasciato l'attestazione etica.

A certificazione avvenuta, è stato redatto il primo bilancio sociale SA8000, ovvero uno strumento mediante il quale l'azienda ha la possibilità di fornire in modo trasparente, chiaro e completo a tutte le parti interessate informazioni circa le sue prestazioni relativamente agli aspetti della responsabilità sociale, e un resoconto puntuale sulla propria capacità di soddisfare i requisiti della norma SA8000. Esso è stato strutturato in modo da poter essere aggiornato negli anni successivi, ed ha previsto l'utilizzo di informazioni e indicatori che hanno permesso di descrivere in modo puntuale la conformità rispetto ai requisiti della norma in questione.

3.3 Il mantenimento della certificazione: le visite ispettive

Il sistema di gestione della responsabilità sociale è stato pensato dall'azienda in un'ottica di miglioramento continuo. Per questo a partire dal 2006 si sono susseguite una serie di verifiche ispettive e di audit interni che hanno sempre dato prova della conformità e del rispetto ai requisiti sociali della norma nelle sue diverse edizioni, fino a giungere a quella del 2008. Stando

all'ultimo *"Audit Summary Report"* condotto dall'ente certificatore SGS, risalente al luglio del 2014, l'azienda ha dimostrato un'effettiva implementazione e mantenimento/miglioramento del suo sistema di gestione, avendo tenuto costantemente aggiornate la politica, gli obiettivi e il bilancio sociale.

Con riferimento ai requisiti prescritti dalla SA8000 sono state effettuate le seguenti rilevazioni:

- **LAVORO INFANTILE E LAVORO OBBLIGATO:** per diffondere le politiche e la promozione dell'educazione dei bambini e dei giovani lavoratori, l'azienda ha riportato sul suo sito internet la relativa procedura: nel pieno rispetto della legislazione italiana in materia di tutela dei minori, ritiene requisito indispensabile per l'inizio di un rapporto di lavoro, la maggiore età. Inoltre controlla i propri fornitori, affinché operino in conformità al requisito della norma, pena l'esclusione dall'albo dei fornitori. Al momento dell'assunzione deve essere verificata l'età visionando il documento di identità.

Tale procedura consente di non assumere un soggetto che rientra nella definizione di giovane lavoratore; al minorenne può essere assicurato un contratto di apprendistato.

L'azienda inoltre ha la precisa volontà di comunicare al personale ed alle parti interessate le politiche e le procedure per la promozione della educazione dei bambini che ricadono nell'ambito della raccomandazione ILO 146 e dei giovani lavoratori soggetti all'applicazione di leggi scolastiche locali obbligatorie o che stiano frequentando la scuola.

Possono essere impiegati solo giovani lavoratori i quali però, laddove siano soggetti ad istruzione obbligatoria, possono lavorare solo dopo aver effettuato le ore di scuola previste, non possono lavorare per più di 8 ore giornaliere e durante il turno notturno e non devono essere esposti dall'azienda a qualsiasi tipo di situazione che potrebbe risultare rischiosa o nociva per la loro salute e il loro sviluppo psico-fisico; inoltre per essi, in nessun caso, il totale delle ore di impegno giornaliero (inteso come impegno scolastico, impegno lavorativo e le ore di viaggio da/per la scuola e il luogo di lavoro) deve essere superiore a 10 ore.

In presenza di bambini nei luoghi di lavoro l'azienda deve attuare quanto segue:

- Licenziamento del bambino

- Coinvolgimento della Direzione Generale della tutela delle condizioni di lavoro (Via Formano, 8 - Palazzo B - 00192 Roma – Tel. 06/36754997) e dei servizi sociali del comune di appartenenza, al fine di individuare i possibili piani di recupero
- Coinvolgimento dei genitori al fine di condividere il piano di recupero stabilito e proporre eventualmente una assunzione ad uno dei membri della famiglia.

Inoltre, al fine di perseguire il miglioramento delle condizioni lavorative dei minori l'azienda ha perseguito, e tuttora prosegue, la raccolta tappi per supportare situazioni più svantaggiate in Tanzania.

Quanto al lavoro obbligato, questo non è applicabile all'interno dell'organizzazione.



- **SALUTE E SICUREZZA:** presenza del Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione (RSPP); piano della formazione su salute e sicurezza per recepire quanto predisposto da accordo stato regioni del 21/12/2011; presenza di squadre antincendio e primo soccorso correttamente formate; nessun caso di infortunio.
- **LIBERTA' DI ASSOCIAZIONE E CONTRATTAZIONE COLLETTIVA:** dalle interviste condotte è emersa la libertà assoluta nei confronti delle organizzazioni sindacali.
- **DISCRIMINAZIONE:** assenza di casi palesi di discriminazione in tutte le situazioni previste dalla SA8000.

- **PROCEDURE DISCIPLINARI:** mai stati applicati provvedimenti disciplinari.
- **ORARIO DI LAVORO:** tale requisito è stato implementato a partire dalla successiva conformità alla nuova edizione della norma, la SA8000:2008. Come da CCNL sono previste 40 ore settimanali e non sono previste ore di straordinario.
- **RETRIBUZIONE:** il CCNL applicato ai dipendenti è quello del terziario e della distribuzione e dei servizi del commercio. Le buste paga verificate a campione sono state ritenute adeguate ai minimi retributivi contrattuali.
- **SISTEMA DI GESTIONE:** politica integrata diffusa all'interno dell'organizzazione e sul sito internet; il bilancio sociale è rinnovato annualmente e pubblicato sulla pagina web; presenza del rappresentante della direzione; elezione nel giugno del 2014 del rappresentante dei lavoratori della responsabilità sociale; riesame della direzione redatto semestralmente al fine di verificare se gli obiettivi siano stati parzialmente raggiunti; elenco fornitori aggiornato:
 - n. totale 128
 - n. fornitori cui la valutazione non è applicabile (liberi professionisti/forniture sporadiche) 103
 - n. questionari ritornati 20 (di cui due ottenuti da dichiarazioni o da siti)
 - n. fornitori critici: 0
 - n. audit effettuati c/o fornitori nell'anno: 0

Solitamente il coinvolgimento dei fornitori è l'elemento di maggior criticità, poiché questi accolgono la richiesta di compilare i questionari informativi previsti dalla norma con una certa diffidenza. In tal caso però, da quanto si evince dall'elenco e come riferitomi dal rappresentante del sistema di gestione, i risultati delle informazioni di ritorno sono stati abbastanza buoni, in quanto su 25 questionari somministrati, ne sono stati compilati e inviati 20, e questo è indice di un'intensa sensibilizzazione operata da parte della direzione. L'unico limite tuttavia è la possibilità di eseguire degli audit presso i fornitori, dal momento che questi sono dislocati in tutto il paese.

Dall'audit non sono emerse dunque non conformità, ma solo opportunità di miglioramento quali:

1. Identificare una modalità più efficace per agevolare lo smaltimento delle ferie residue, soprattutto per quanto riguarda le dipendenti dell'area amministrazione.

2. Portare a conoscenza i lavoratori e le parti interessate dei risultati della visita condotta.

Il maggiore impatto della SA8000, è soprattutto misurabile dal lato dei lavoratori: grazie alle dichiarazioni dei dipendenti, che ho avuto modo di intervistare singolarmente durante la mia attività di tirocinio curriculare ed extracurriculare, è emersa, rispetto agli anni precedenti, una maggiore sinergia e collaborazione. Tali sensazioni sono state percepite soprattutto dalla responsabile dell'amministrazione, unica dipendente presente fin dalla prima certificazione avvenuta nel 2006, che ha avuto la possibilità di osservare tutti i cambiamenti che si sono succeduti nel corso del tempo. Stando alla sua testimonianza si è realizzata una maggiore armonizzazione con la divisione espressamente dedicata al settore della formazione, poiché favoriti da una comunicazione interna più efficace fondata sull'utilizzo di documenti presenti nella cartella elettronica sul NAS (*Network Attached Storage*), e un miglior coordinamento con i consulenti esterni per la gestione dei corsi erogati dall'azienda. L'ottimizzazione di queste attività professionali, secondo le opinioni dei dipendenti, e in particolare del rappresentante dei lavoratori e responsabilità sociale, è dovuta in primis ad un ambiente di lavoro positivo, nonché di validi rapporti sia con i colleghi sia con i responsabili. Difatti, come ho avuto modo di constatare personalmente, nello svolgimento delle mansioni, c'è l'assoluta libertà di confrontarsi e di esprimere le proprie opinioni circa l'emergere di eventuali problematiche che devono essere affrontate tempestivamente.

La stessa direzione inoltre, essendosi posta l'obiettivo del miglioramento del clima aziendale e dei rapporti personali e professionali in termini di soddisfazione e motivazione dei dipendenti e dei consulenti, ha cercato di creare delle occasioni di coinvolgimento, organizzando per esempio delle cene sociali, a cui io stessa ho preso parte.

La certificazione SA8000 ha avuto i suoi effetti anche nei confronti degli altri *stakeholder* esterni, dove l'azienda ha rilevato una crescita di reputazione e notorietà. Dal momento che essa opera con i principali fondi interprofessionali, quali Foncoop, Fapi e Fondimpresa, è essenziale infatti che ottenga una certa visibilità e riscontro positivo da parte dei suoi clienti e di tutti gli altri soggetti interessati. Un modo per monitorare le sue attività e misurare il grado di soddisfazione dei suoi clienti è quello di somministrare dei questionari, al fine di verificarne le esigenze e le aspettative. Per esempio al termine di ogni corso erogato, a tutti i partecipanti viene rilasciato un questionario di soddisfazione in cui possono liberamente esprimere, in

forma anonima, i loro giudizi circa le caratteristiche del servizio che gli è stato offerto (miglioramento delle conoscenze tecniche e delle capacità pratiche, adeguatezza del materiale didattico, aspetti logistici).

Tra le tante attività svolte durante il mio tirocinio formativo, è rientrata anche proprio l'analisi di questi strumenti di rilevazione mediante il sistema del *reporting*, il quale consente di comunicare e diffondere informazioni circa le performance aziendali. In tal modo ho avuto modo di constatare personalmente come nel 2014 siano stati raggiunti sia il pieno soddisfacimento degli *stakeholder* sia gli obiettivi prefissati.

Attualmente l'azienda si prepara a ricevere un'altra visita ispettiva da parte dell'ente, per accertare il rispetto dei requisiti e confermare che il sistema di gestione integrato continui a raggiungere gli obiettivi della politica stabilita.

È stato previsto per tutti i dipendenti, un ulteriore aggiornamento sui principi della SA8000 e soprattutto una presa visione della nuova edizione della norma, quella del 2014 che l'azienda si appresterà ad adottare a partire da maggio 2016. Gli argomenti trattati sono:

- I principi etici della norma SA8000:2014
- Il ruolo dei rappresentanti dei lavoratori per la responsabilità sociale
- Le procedure del sistema
- Il riesame degli obiettivi
- L'opuscolo SA8000

Essendo entrata da pochi mesi a far parte dello staff di Itinera, ho ricevuto, insieme ad altri nuovi dipendenti, una formazione sulla sicurezza base della durata di 8 ore, e l'8 luglio del corrente anno sarò intervistata così come tutti gli altri colleghi dal gruppo di audit, offrendo così la mia testimonianza diretta proprio sul tema che ho deciso di trattare con il presente lavoro.

CONCLUSIONI

Con il presente lavoro ho cercato di fornire un ulteriore contributo al tema della Responsabilità Sociale d'impresa e alla normativa ad essa inerente, la SA8000. Questi argomenti hanno ormai acquisito una rilevanza sempre maggiore nell'opinione pubblica e avuto un'influenza fondamentale nell'organizzazione delle imprese.

La vecchia e categorica divisione tra dimensione economica e dimensione sociale è andata via via a diminuire, e al suo posto è giunta una nuova consapevolezza fondata sul connubio tra questi due aspetti. Essere socialmente responsabili delle proprie prestazioni e delle proprie conseguenze derivanti dall'attività produttiva, è sintomo del rispetto nei confronti di tutte le parti interessate, gli *stakeholder*, i quali hanno assunto sempre più un ruolo chiave nelle strategie aziendali. Ne scaturisce così il rispetto delle loro richieste e aspettative, in quanto diventati maggiormente esigenti e critici, nonché sensibili verso i valori etico-sociali e verso la tutela dei diritti di tutti i lavoratori.

Comunicare all'esterno il perseguimento di questi principi è divenuto un aspetto che oggi le aziende non possono tralasciare nella gestione della loro politica. Attraverso la certificazione SA8000, esse possono dare prova della loro correttezza e trasparenza, ma soprattutto del loro riconoscimento e rispetto nei confronti dei diritti fondamentali della persona.

Certificare la propria azienda secondo lo standard internazionale SA8000 può apportare all'impresa dei benefici considerevoli: in primo luogo un miglioramento del clima interno, e quindi come si evince dalla descrizione del caso aziendale riportato nell'ultimo capitolo, l'aumento di collaborazione e sinergia nei rapporti tra i colleghi e la direzione; una notevole crescita dell'immagine e della reputazione aziendale; un riscontro positivo da parte di tutti i soggetti coinvolti; in altri casi ancora può anche portare ad una riduzione del numero degli infortuni e del tasso del turnover.

Certo per le imprese questa certificazione ha comunque dei costi: voci di spesa relative alla consulenza o alla formazione interna per progettare e rendere operativo il sistema che bisogna implementare; costo da corrispondere all'ente di certificazione accreditato.

Tali spese però, soprattutto in Italia, sembrano essere abbastanza limitate, dal momento che la normativa vigente tutela di per sé i diritti dei lavoratori, facendo sì che la maggior parte dei requisiti prescritti dalla SA8000 siano già posseduti dalle imprese. Il processo di certificazione e l'implementazione del sistema di gestione, così come lo è stato per Itinera Servizi alle Imprese, può essere semplice e lineare senza dover quindi richiedere particolari sforzi.

Uscendo dagli schemi che finora le hanno guidate, e aprendosi verso nuove frontiere le imprese così dimostrano come sia possibile, pur rimanendo nella logica economica, rispondere a questa nuova sensibilità sociale, contribuendo in tal modo allo sviluppo, al benessere e al futuro dell'intera comunità.

BIBLIOGRAFIA

- ABBAGNANO, *Dizionario filosofico*
- ARISTOTELE, *Etica Nicomachea*, Bompiani, Milano 2005
- BONECHI L., Dispensa “*Evoluzione del concetto di qualità*”, 2013
- BOWEN H. R., *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row, New York, 1953
- BRUNSSON N., JACOBSSON B., *A world of standard*, Oxford, Oxford University press, 2000
- C.I.S.E, 2003
- CARROL A.B., *A three - dimensional model of corporate social performance*, Academy of management review, n.4, 1979
- CARROLL A.B., *The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*, Business Horizons, Luglio – Agosto, 1991
- CAVALIERI E., *Etica e responsabilità sociale nelle imprese*, Symphonya. Emerging Issues in Management (www.unimib.it/symphonya), n. 2, 2007
- COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, Libro verde – *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 18 luglio 2001
- COMMITTEE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT, *Social responsibilities of business corporations*, New York, 1971
- CORNO F., *L’etica nel governo dell’impresa*, Guerini e Associati, Milano, 2001
- DAVIS K., *Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?*, California Management Review, n. 3, 1960
- FREDERICK W.C., *From CSR to CSR2*, Business & Society, vol. 33, issue 2, 1994
- FREDERICK W.C., *Toward CSR3: why etical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs*, California Management Review, n° 28, 1986
- FREEMAN E. in HINNA L. (a cura di), *Il Bilancio Sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2005
- FRENCH P., “*The corporation as moral person*”, American Philosophical Quarterly, vol. 16, 1979

- FRIEDMAN (1997) in SACCO L. e VIVIANI M., *La Responsabilità Sociale d'Impresa, un percorso a partire dal dibattito italiano*, working paper n. 11, aprile, 2005, Facoltà di Economia di Forlì
- FRIEDMAN M., *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago, 1962
- ILO, *"The motherhood pay gap: A review of the issues, theory and international evidence"*, 2015
- ILO, Convenzione n. 100, 1951
- ILO, Convenzione n. 111, 1958
- ILO, Convenzione n. 138, 1973
- ILO, Convenzione n. 29, 1930
- ILO, Convenzione n. 5, 1919
- ILO, Convenzione n. 87, 1948
- ILO, *Equal pay, An Introductory Guide*, 2013
- ILO, *Equality at work: The continuing challenge - Global Report under the follow-up to the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work*, 2011
- ILO, *Marking progress against child labour*, 2013
- ILO, *Profits and Poverty: The Economics of Forced Labour*, 2014
- ILO, *Rapporto per la Giornata mondiale per la sicurezza e la salute sul lavoro*, 2013
- ILO, *Working Time Around the World: Trends in working hours, laws, and policies in a global comparative perspective*, 2007
- LAFRATTA P., *Strumenti Innovativi per lo Sviluppo Sostenibile*, Franco Angeli, Milano, 2004
- LAVORO ETICO, *Dispensa Corso Base per Auditor SA8000*, 2015
- LEPORE G., D'ALESIO M. V., *La certificazione etica d'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2004
- MAFFETTONE S., *Etica Pubblica. La moralità delle istituzioni nel terzo millennio*, Saggiatore, Milano 2006
- MCGUIRE J. W., *Business and society*, McGraw-Hill, New York, 1963
- MEZZADRI A., *La Certificazione etica SA8000. Casi di imprese lombarde e italiane*, Altis e Regione Lombardia, 2008

- MICHELINI L., *Strategie collaborative per lo sviluppo della corporate social responsibility*, Franco Angeli, Milano, 2007
- RUSCONI G., *Etica e impresa. Un'analisi economico-aziendale*, Clueb, Bologna, 1997
- SAI, *Social Accountability 8000*, 2008
- SAI, *Social Accountability 8000*, 2014
- SCIARELLI S., *Economia e gestione dell'impresa*, Cedam, Padova, 2002
- SCIARELLI S., *Etica e Responsabilità sociale nell'impresa*, Giuffrè Editore, Milano 2007
- SCIARELLI S., *Responsabilità sociale ed etica d'impresa: una relazione finalizzata allo sviluppo*, Finanza, Marketing e Produzione, n° 1, 1999
- SEN A., *La diseguaglianza*, Il Mulino, Bologna, 1994
- TUCCILLO D., *La responsabilità sociale d'impresa nel processo di creazione e distribuzione del valore*, G. Giappichelli Editore, Torino, 2010
- WALTON C.C., *Corporate social responsibilities*, Belmont, Wadsworth, 1967
- WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, *Our Common Future*, Oxford University Press, 1987

SITOGRAFIA

- <http://www.saasaccreditation.org/>
- <http://www.sa-intl.org/>
- <http://www.studioankiros.com/>
- www.bureauveritas.it
- www.igsystem.it
- www.ilo.org

RINGRAZIAMENTI

Giunta al termine di questo percorso non posso non ringraziare coloro che mi hanno sostenuta e accompagnata durante tutto il tragitto.

Innanzitutto ringrazio la Prof.ssa Bonechi per avermi guidata nella stesura di questa tesi attraverso suggerimenti, critiche ed osservazioni, e per la grande disponibilità e cortesia mostratemi.

Desidero altresì ringraziare l'azienda Itinera Servizi alle Imprese, oggetto di studio di parte del presente lavoro, per avermi fornito la documentazione occorrente ai fini della realizzazione della tesi. Li ringrazio per avermi dato la fiducia e l'opportunità, chiedendomi di entrare a far parte del loro staff, e un sincero grazie va anche a tutte le mie colleghe per la loro accoglienza e la loro sensibilità.

Vorrei ringraziare chi da 15 anni a questa parte, anche a chilometri di distanza, continua a sopportarmi e supportarmi con i suoi consigli, la mia Tesor, la mia anima gemella e migliore amica.

Un grazie di cuore va a tutte le altre mie splendide amiche conosciute in questa nuova città. Klesti e Valentina, le mie supergirls, alle quali non smetterò mai di dire quanto sia stata fortunata ad averle incontrate e di ringraziarle per essermi state sempre vicine in ogni momento; le mie compagne di viaggio Martina, Roberta e Marianna per le avventure vissute insieme, per il sostegno e per l'amicizia dimostratemi; un grazie infinito a Lucia, la mia "personal trainer", per avermi insegnato a guardare il mondo con occhi diversi, per avermi fatto trovare il coraggio di credere finalmente in me stessa e affrontare ostacoli che prima ritenevo insormontabili.

Da ultimo, ma non perché meno importanti, la mia famiglia: un enorme grazie a mia sorella Maria e mia zia Rosi, per avermi sempre appoggiata e spinto a realizzare i miei sogni. Ma soprattutto ringrazio mamma e papà, la colonna portante della mia vita, senza i quali non sarei riuscita a raggiungere questo traguardo. Grazie per tutto quello che avete sempre fatto per me e per la fiducia che mi avete sempre dato. Mi sento davvero fiera e orgogliosa ad avere due genitori come voi.